



LA BIBLIOTECA DEL OFICIAL DE ESTADO MAYOR DEL SIGLO XXI



MINISTERIO
DE DEFENSA





LA BIBLIOTECA DEL OFICIAL DE ESTADO MAYOR DEL SIGLO XXI



MINISTERIO
DE DEFENSA



Catálogo de Publicaciones de Defensa
publicaciones.defensa.gob.es



Catálogo de Publicaciones de la Administración General del Estado
cpage.mpr.gob.es

publicaciones.defensa.gob.es
cpage.mpr.gob.es

Edita:



Paseo de la Castellana 109, 28046 Madrid

© Autores y editor, 2025

NIPO 083-25-146-4 (edición impresa)

ISBN 978-84-1083-055-4 (edición impresa)

Depósito legal M 14791-2025

Fecha de edición: noviembre de 2025

Maqueta e imprime: Imprenta Ministerio de Defensa

NIPO 083-25-147-X (edición en línea)

Las opiniones emitidas en esta publicación son de exclusiva responsabilidad de los autores de la misma.

Los derechos de explotación de esta obra están amparados por la Ley de Propiedad Intelectual. Ninguna de las partes de la misma puede ser reproducida, almacenada ni transmitida en ninguna forma ni por medio alguno, electrónico, mecánico o de grabación, incluido fotocopias, o por cualquier otra forma, sin permiso previo, expreso y por escrito de los titulares del copyright ©.

En esta edición se ha utilizado papel procedente de bosques gestionados de forma sostenible y fuentes controladas.

Índice

Relación de acrónimos y abreviaturas.....	9
Prólogo	13
<i>Pablo Guillén García</i>	
Introducción	
Biblioteca esencial del oficial de Estado Mayor: un legado compartido.....	15
<i>Juan Ramón Sabaté Aragonés</i>	
Referencia.....	21
Capítulo primero	
Estado Mayor: concepto y evolución	23
<i>Juan Ramón Sabaté Aragonés</i>	
<i>Balbino Espinel Martínez</i>	
1. Introducción.....	24
2. Concepto de Estado Mayor.....	24
3. Origen y evolución del Estado Mayor	26
4. Origen y evolución del Estado Mayor en España.....	30
5. La formación de Estado Mayor en España.....	32
Referencias	37
Capítulo segundo	
El oficial de Estado Mayor: concepto y formación.....	39
<i>Juan Ramón Sabaté Aragonés</i>	
1. Introducción.....	40
2. El oficial diplomado de Estado Mayor.....	40
3. La formación del oficial de Estado Mayor	42
4. Síntesis	45
Referencias	45
Capítulo tercero	
Relevancia de la lectura en la formación del militar.....	47
<i>David Cuesta Vallina</i>	
1. Introducción.....	48
2. Perspectiva del hábito.....	49

3. Perspectiva de la necesidad	51
4. Conclusión.....	54
Referencias	55

Capítulo cuarto

Reseñas de las obras seleccionadas	57
---	----

Varios autores

1. Introducción.....	58
2. Reseñas de las obras seleccionadas.....	63
2.1. <i>Team of Teams. New Rules of Engagement for a Complex World</i>	63
2.2. Estrategia ancestral para los conflictos del siglo XXI	69
2.3. El arte de pensar: la dualidad que modela nuestras decisiones	73
2.4. <i>One Hundred Days. The Memoirs of the Falklands Battle Group Commander</i>	78
2.5. Estrategia: La aproximación indirecta	82
2.6. El arte del mando: una enriquecedora reflexión sobre lo que constituye la tela de un líder	85
2.7. <i>Realpolitik</i> y sus lecciones para el siglo XXI	87
2.8. El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial	90
2.9. El gran tablero mundial	93
2.10. El hombre en busca de sentido.....	98
2.11. Inteligencia emocional	101
2.12. La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo	107
2.13. Los líderes comen al final	111
2.14. Nociones del arte militar.....	114
2.15. <i>Mission Command</i> : una revolución en el liderazgo y en la acción de mando	118
2.16. El otro lado de la colina.....	121
2.17. <i>Antifrágil</i> : Las cosas que se benefician del desorden.....	124
2.18. <i>Command in War</i>	127
2.19. Cómo ganar amigos e influir sobre las personas.....	130
2.20. El precio de la decisión: dilemas morales en los conflictos.....	133
2.21. <i>De la Guerra</i> , de Carl von Clausewitz.....	135
2.22. El arte de pensar	141
2.23. El dominio del Aire	145
2.24. Maquiavelo y el arte de gobernar en tiempos convulsos.....	149
2.25. El rostro de la batalla: la evolución de la guerra a través de la historia .	154
2.26. Embajador en el infierno	156
2.27. Enciclopedia del arte de la guerra.....	158
2.28. Una guía para entender el alma de España: los Episodios Nacionales .	161
2.29. Guerra multidominio y mosaico	164
2.30. La nueva gestión del talento: construyendo compromiso	167

2.31. Entre la excelencia y la mediocridad: la vigencia filosófica de <i>La rebelión de las masas</i>	171
2.32. <i>La Segunda Guerra Mundial</i>	175
2.33. <i>La transformación de la guerra en el siglo XXI</i>	177
2.34. <i>La venganza de la geografía</i>	181
2.35. <i>Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional</i>	184
2.36. <i>Liderazgo: Seis estudios sobre estrategia mundial</i>	189
2.37. <i>Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva</i>	193
2.38. <i>Remando con rumbo</i>	196
2.39. <i>Masters of Command: Alexander, Hannibal, Caesar and the Genius of Leadership</i>	199
2.40. <i>Nada por lo que pedir perdón</i>	202
2.41. <i>Operaciones en el ambiente de la información</i>	206
2.42. <i>Orden Mundial</i>	209
2.43. <i>En corto y al pie. El liderazgo sin circunloquios</i>	212
2.44. <i>¿Padres del futuro o hijos del pasado?</i>	215
2.45. <i>Sapiens: una breve historia de la humanidad</i>	218
2.46. <i>Soft Power. The Means to Success in World Politics</i>	221
2.47. <i>Strategic Leadership. Primer for Senior Leaders</i>	225
2.48. <i>La naturaleza de la guerra. El factor humano en el centro de cualquier éxito</i>	228
2.49. <i>Winning the Next War: Innovation and the Modern Military</i>	231
2.50. <i>Working with Emotional Intelligence</i>	236
Conclusión.....	240

Capítulo quinto

Transcendencia práctica de la lectura	243
David Cuesta Vallina	
Referencias	252

Capítulo sexto

Comparación de los hábitos de lectura entre los alumnos del XXVI Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas y los egresados de la ESFAS	255
Raúl Sampedro Oliver	
1. Presentación del estudio	256
2. Metodología	256
3. Datos sociodemográficos	257
3.1. Alumnos del XXVI CEMFAS	257
3.2. Egresados de la ESFAS	257
3.3. Comparación entre ambos grupos	258

4. Hábitos de lectura.....	258
4.1. Lectura y competencias generales.....	259
4.2. Comparación hábitos de lectura entre los egresados del CEMFAS, los alumnos del XXVI CEMFAS y los hábitos y prácticas culturales en España en 2024-2025.....	261
5. Comparación de los libros más leídos.....	266
5.1. Libros en común.....	266
5.2. Preferencias específicas del XXVI CEMFAS.....	267
5.3. Preferencias específicas de los egresados.....	268
5.4. Diferencias en la selección de lecturas.....	268
Referencias.....	269
Anexo. Autores y publicaciones más leídos.....	269

Capítulo séptimo

Consejos para un futuro diplomado.....	273
---	------------

Juan Ramón Sabaté Aragonés

1. La mentorización como instrumento formativo.....	274
2. Sobre las lecturas.....	275
3. Sobre cómo afrontar el CEMFAS.....	278

Conclusión.....	281
------------------------	------------

Juan Ramón Sabaté Aragonés

1. Un punto final como punto de partida.....	282
2. ¿Qué nos deja esta biblioteca?.....	282
3. Mirando al futuro: una biblioteca en crecimiento.....	283
4. Cuando los libros nos reúnen.....	284

Anexo I

Composición del grupo de trabajo.....	287
--	------------

Anexo II

Relación de participantes en el cuaderno.....	293
--	------------

Anexo III

Relación de obras propuestas por los egresados del CEMFAS.....	295
---	------------

Anexo IV

Relación de obras seleccionadas por los egresados del CEMFAS.....	335
--	------------

Anexo V

Relación de obras propuestas por los alumnos del XXVI CEMFAS	339
---	------------

Anexo VI

Relación de obras seleccionadas por los alumnos del XXVI CEMFAS	345
--	------------

Relación de acrónimos y abreviaturas

AEDN	Altos Estudios de la Defensa Nacional
AG	Almirante General
AGM	Academia General Militar
Alm.	Almirante
AQI	Al Qaeda en Irak
AR	Armada
ARG	Argentina
BOE	Boletín Oficial del Estado
BOL	Bolivia
BRA	Brasil
BRILAT	Brigada Ligera Aerotransportable
CA	Contralmirante
CADCOG	Curso de Actualización para el Desempeño de Cometidos de Oficial General
CALOG-OP	Centro de Apoyo Logístico a las Operaciones
Cap.	Capitán
CC	Capitán de Corbeta
CEMFAS	Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas
CESEDEN	Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional
CESET	Centro de Situación del Ejército de Tierra
CEUMC	Célula de apoyo al Presidente del Comité Militar de la Unión Europea
CF	Capitán de Fragata
CGA	Centro de Guerra Aérea
CI	Cociente de Inteligencia
CIM	Cuerpo de Infantería de Marina
CIMIC	Relaciones Cívico Militares
CN	Capitán de Navío
CNPIC	Centro Nacional de Protección de Infraestructuras Críticas
COMCGMAD	Cuartel General Marítimo de Alta Disponibilidad
COMGRUPFLOT	Comandante del Grupo Anfibio y de Proyección de la Flota

COMSPAMARFOR	Commander of Spanish Maritime Forces Headquarters
Cor.	Coronel
Cte.	Comandante
DCOS	Deputy Chief of Staff (Jefe de Estado Mayor Ajunto)
DEF	Defensa
DEM	Diplomado de Estado Mayor
DEU	Alemania
DPDN	Directiva Política de Defensa Nacional
EA	Ejército del Aire, Ejército del Aire y del Espacio
ECTS	Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de
Créditos	
EEM	Escuela de Estado Mayor del Ejército de Tierra
EGE	Escuela de Guerra del Ejército de Tierra
EGLET	Escuela de Guerra y Liderazgo del Ejército de Tierra
EGN	Escuela de Guerra Naval
EMACON	Estado Mayor Conjunto
EMAD	Estado Mayor de la Defensa
EME	Estado Mayor del Ejército
ESA	Escuela Superior del Aire
ESE	Escuela Superior del Ejército
ESFAS	Escuela Superior de las Fuerzas Armadas
ESP	España
ET	Ejército de Tierra
EVP	<i>Employee Value Proposition</i> (Propuesta de valor para el empleado)
FAS	Fuerzas Armadas
FCS	Fuerzas y Cuerpos de Seguridad
FRA	Francia
GA	General del Aire
GB	General de Brigada
GBR	Reino Unido
GC	Guardia Civil
GD	General de división
GEN	Gendarmería
GNR	<i>Guarda Nacional Republicana</i> (Guardia Nacional Republicana)

HQ	<i>Headquarters</i> (Cuartel general)
IA	Inteligencia Artificial
IE	Inteligencia Emocional
IED	Artefacto Explosivo Improvisado
ITA	Italia
JEMA	Jefe de Estado Mayor del Ejército del Aire y del Espacio
JEMAD	Jefe de Estado Mayor de la Defensa
LBN	Líbano
MECES	Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior
NLR	<i>National Liaison Representation</i> (Representación de Enlace Nacional)
OTAN	Organización del Tratado del Atlántico Norte
pp.	Páginas
PRT	Portugal
Res.	Reserva
Ret.	Retirado
SACT	<i>Supreme Allied Command Transformation</i> (Mando Aliado de Transformación de la OTAN)
SHAPE	<i>Supreme Headquarters Allied Powers, Europe</i> (Cuartel General de las Fuerzas Aliadas en Europa)
TCol.	Teniente coronel
TEPT	Trastorno de estrés postraumático
TG	Teniente general
UCO	Unidad Central Operativa
UE	Unión Europea
VA	Vicealmirante

Prólogo

Pablo Guillén García¹

Llamar *La biblioteca del oficial de Estado Mayor del siglo XXI* a este trabajo puede parecer un poco pretencioso, dado que los acontecimientos en los tiempos actuales desbordan cualquier diseño geopolítico que pretenda ser duradero. Conscientes de ello, no se aspira con estas páginas a elaborar una relación exhaustiva ni excluyente de todo aquello que puede aportarnos algo en nuestro futuro desempeño como oficiales de Estado Mayor. Será la continua observación del día a día, y el devenir de los acontecimientos, los que completen nuestra necesaria visión del mundo y sus infinitos condicionantes. En cualquier caso, es irrenunciable recurrir a la lectura y al pleno conocimiento de nuestro pasado y presente, para que seamos capaces y tengamos el criterio de anticipar nuestro futuro. Porque esa tarea, en el oficial de Estado Mayor, constituye su esencia y su razón de ser. Las dotes creativas que se esperan de esta figura no se deben confiar sólo a un don adquirido de forma innata, sino que es necesario añadir el conocimiento, el análisis y la comprensión de todo lo que haya sucedido antes para, de una forma racional, deducir lo que puede suceder después.

La extensa lista de obras, unas de carácter estrictamente militar y otras no tanto, pretenden proporcionar la base de un conocimiento sólido que impida que nuestras mentes sean manipuladas con relatos inconsistentes, con las ocasionales y poco rigurosas frivolidades de las redes sociales o con interpretaciones interesadas de la realidad.

Finalmente, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todos los que han colaborado en este trabajo de forma desinteresada, haciendo posible ofrecer una guía de referencia, aunque sólo sea eso, a nuestros alumnos del CEMFAS, dado que ellos son nuestra razón de ser. La cantidad y calidad de los colaboradores -basta leer sus reseñas- garantizan un trabajo objetivo y riguroso que esperamos sea de vuestro agrado.

¹ Teniente general, Cuerpo General del Ejército del Aire y del Espacio. Director de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas.

Biblioteca esencial del oficial de Estado Mayor: un legado compartido

Juan Ramón Sabaté Aragonés

Resumen

La introducción expone el propósito del cuaderno: construir una biblioteca esencial para oficiales diplomados de Estado Mayor, basada en la experiencia lectora de oficiales destacados de las Fuerzas Armadas y Guardia Civil. El proyecto se enmarca en el 25 aniversario de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas y busca promover la formación intelectual continua. Inspirado en *The Leader's Bookshelf*, el cuaderno adapta este modelo a las necesidades del contexto militar español. Su finalidad es estimular el pensamiento crítico, el hábito lector y el crecimiento profesional, más que establecer un canon fijo o cerrado de lecturas.

Palabras clave

Formación intelectual, hábito lector, Estado Mayor; pensamiento crítico; liderazgo, autoformación.

Staff Officer's essential library: a shared legacy

Abstract

The introduction sets out the purpose of the notebook: to create an essential reading library for Staff College graduates, based on the reading experiences of distinguished Armed Forces and Civil Guard officers. The project is part of the 25th anniversary of the Higher School of the Armed Forces and aims to foster continuous intellectual development. Inspired by *The Leader's Bookshelf* the notebook adapts this model to the Spanish military context. Its goal is to encourage critical thinking, reading habits, and professional growth rather than establishing a rigid or closed canon of essential books.

Keywords

Intellectual development; reading habit; staff officer; critical thinking; leadership; self-learning.

Imagínese una conversación entre oficiales de distintas generaciones y nacionalidades, compartiendo los libros que más les marcaron, aquellos que despertaron preguntas, inspiraron decisiones o cambiaron su forma de entender el liderazgo, la estrategia o la condición humana. Esa conversación es, precisamente, lo que este cuaderno pretende ofrecer: una selección reflexiva de lecturas esenciales para los oficiales diplomados de Estado Mayor, fruto de la experiencia y del compromiso de quienes han recorrido ya ese exigente camino.

Este proyecto nace con un propósito claro: acompañar y enriquecer la formación intelectual continua de los egresados del Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas (CEMFAS), en el contexto de la conmemoración del vigésimo quinto aniversario de la creación de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS). Es un proyecto colectivo que aspira a generar una herramienta que sirva como referencia bibliográfica, guía de lectura y, sobre todo, como invitación permanente al pensamiento crítico y al aprendizaje riguroso.

La ESFAS es un centro docente militar que imparte cursos de Altos Estudios de la Defensa Nacional (AEDN), orientados a temas de seguridad, defensa y política militar. Estos estudios están dirigidos tanto a miembros de las Fuerzas Armadas y la Guardia Civil como a profesionales de otras áreas de la Administración y de la sociedad en general. Su finalidad es preparar a sus alumnos para ejercer funciones de asesoramiento y alta dirección en los órganos superiores del Ministerio de Defensa, en los estados mayores y en los organismos internacionales en los que España está presente, así como para mantener al día sus conocimientos de cara al ejercicio de sus responsabilidades como oficiales generales¹. Desde su creación en 1999, la ESFAS ha formado más de trece mil profesionales, de ellos dos mil quinientos diplomados de Estado Mayor.

Durante el curso 2024-2025, la ESFAS conmemora el vigésimo quinto aniversario de su creación. Con motivo de esta efeméride, el Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN) ha organizado distintas actividades académicas e institucionales, entre las que se incluye la publicación de este cuaderno.

La lectura ocupa un lugar destacado en el enfoque docente de la ESFAS, ya que constituye una herramienta clave para el desarrollo del currículo. No solo permite adquirir los conocimientos necesarios para seguir el curso y participar activamente en las sesiones, sino que también facilita que los egresados

¹ Para ampliar información sobre los cursos impartidos en la ESFAS pueden consultar este enlace: Altos Estudios de la Defensa - CESEDEN (<https://www.defensa.gob.es/ce-seden/ense%C3%B1anza/altos-estudios-de-la-defensa#:~:text=En%20esta%20secci%C3%B3n%20se%20proporciona%20informaci%C3%B3n%20relativa%20a,el%20desempe%C3%B1o%20de%20los%20cometidos%20de%20oficial%20general>).

mantengan actualizados sus saberes, garantizando así su competencia en labores de asesoramiento, mando y dirección. Los alumnos deben dedicar una parte importante de su tiempo a la lectura, ya sea para prepararse antes de las clases, intervenir en los coloquios o realizar trabajos y exámenes. Las lecturas, obligatorias o recomendadas, se recogen en las fichas correspondientes a cada sesión formativa. Además, para apoyar la preparación de los futuros alumnos, el profesorado de la ESFAS elabora regularmente documentos con referencias bibliográficas comentadas, adaptadas a los distintos cursos, que orientan sobre las obras más útiles y relevantes².

Este cuaderno tiene su origen en la obra *The Leader's Bookshelf*, escrita por el almirante retirado James Stavridis y R. Manning Ancell, quienes exploraron el vínculo entre la lectura y el liderazgo a través de entrevistas a más de doscientos altos mandos de las Fuerzas Armadas estadounidenses. A partir de esas conversaciones, seleccionaron cincuenta libros considerados esenciales para la formación de mandos militares de alto nivel. Inspirados en esa idea, pero con un enfoque adaptado a la realidad y objetivos de la ESFAS, se decidió elaborar un cuaderno con formato similar, con motivo del vigésimo quinto aniversario del CEMFAS, el más exigente, completo y concurrido de los que ofrece este centro.

El propósito del cuaderno es acompañar y enriquecer la formación continua de los diplomados de Estado Mayor (DEM) a lo largo de su carrera profesional. A diferencia del modelo estadounidense, centrado exclusivamente en el liderazgo, aquí se amplió el criterio de selección de las obras para incluir temas vinculados al currículo del CEMFAS y a las múltiples funciones que pueden asumir sus egresados en entornos complejos y diversos. Así, la selección de libros no se restringe a una sola categoría, sino que abarca todas aquellas materias que resultan útiles para la preparación intelectual y profesional de un DEM a lo largo del tiempo.

Con el fin de dotar al proyecto de una visión plural y representativa, se invitó a participar a una selección de antiguos alumnos que destacaron en sus respectivas promociones. Concretamente, se contactó con los números uno de cada uno de los veinticinco cursos del CEMFAS realizados hasta la fecha, así como con los oficiales extranjeros que obtuvieron la calificación más alta dentro de su grupo. Además, se sumaron los números uno del Ejército de Tierra, la Armada, el Ejército del Aire y del Espacio y la Guardia Civil pertenecientes a las primeras siete ediciones del curso. En total, se identificaron 68 oficiales de doce países distintos³, que aportaron su

² La última actualización de este documento puede encontrarse en este enlace: Lecturas recomendadas - CESEDEN (<https://www.defensa.gob.es/ceseden/lecturas-recomendadas>).

³ Alemania, Argentina, Bélgica, Bolivia, Brasil, Chile, España, Francia, Italia, Líbano, Portugal y Reino Unido.

experiencia, perspectiva y recomendaciones para dar forma a esta obra colectiva, concebida como una herramienta útil y duradera para los actuales y futuros oficiales diplomados de Estado Mayor.

Uno de los primeros retos del proyecto fue localizar a los 68 oficiales seleccionados, tanto para conocer su actual graduación y cargo como para obtener sus datos de contacto. En el caso de los oficiales extranjeros, fue fundamental la colaboración del comandante Josías Marcos de Resende Silva, del Ejército de Tierra de Brasil, egresado del XXV CEMFAS y actualmente profesor en el Departamento de Estrategia, Seguridad y Defensa de la ESFAS. Gracias a su implicación, se pudo recopilar información actualizada y establecer un primer contacto con los oficiales de países aliados y amigos. En paralelo, la funcionaria Carmen Benedicto, también de la ESFAS, se encargó de actualizar los datos correspondientes a los egresados españoles.

El resultado fue muy positivo: 58 de los 68 oficiales contactados (un 85 %) aceptaron participar, mientras que el resto declinó amablemente la invitación por falta de disponibilidad, debido a sus compromisos profesionales. Uno de los aspectos más destacados del grupo es su diversidad. De los participantes, 40 son españoles y 18 extranjeros. La variedad también se refleja en sus empleos: hay desde capitanes de corbeta hasta generales de ejército, incluyendo 2 generales de ejército, 2 tenientes generales, 11 vicealmirantes o generales de división, 9 generales de brigada o contralmirantes, 13 capitanes de navío o coroneles, 13 tenientes coroneles o capitanes de fragata, y 8 capitanes de corbeta o comandantes. Por procedencia, 22 pertenecen al Ejército de Tierra, 16 a la Armada, 12 al Ejército del Aire y 8 a cuerpos como la Guardia Civil, la Guardia Nacional Republicana o la Gendarmerie. Todos los cursos del CEMFAS están representados por, al menos, un oficial.

Dada esta diversidad y la dispersión geográfica de los participantes, el trabajo de coordinación, redacción y revisión del cuaderno se llevó a cabo íntegramente a distancia, mediante correo electrónico. El idioma de trabajo fue el español, que todos los participantes no hispanohablantes manejan con notable soltura. Las comunicaciones consistieron en el envío de cuestionarios y circulares para mantener al grupo informado sobre los avances del proyecto y coordinar sus aportaciones de forma eficaz.

Para participar en la elaboración del cuaderno, se pidió a los oficiales cumplimentar un primer cuestionario centrado en sus hábitos y preferencias de lectura, además de proponer, con una breve justificación, hasta tres libros que consideraran útiles para la formación continua de los diplomados de Estado Mayor. Gracias a estas aportaciones, se recopilaron un total de 121 obras de temáticas diversas, que se recogen en el anexo III del cuaderno.

Posteriormente, se envió un segundo cuestionario, más personal, que recogía opiniones sobre la estructura del propio cuaderno y preguntaba por el impacto que la lectura había tenido en sus trayectorias profesionales. También se exploraba cómo el paso por el CEMFAS había influido en sus intereses y hábitos lectores, y se les pedía compartir recomendaciones para los actuales alumnos sobre cómo afrontar el curso y fomentar el gusto por la lectura. Un tercer y último cuestionario les invitaba a seleccionar hasta diez títulos de entre las 121 propuestas. A partir del análisis de estas respuestas, se eligieron las cincuenta obras más votadas para ser reseñadas por los propios participantes que así lo desearan. Estas reseñas componen el capítulo cuarto del cuaderno. Toda la información recogida a través de los cuestionarios ha servido para nutrir otros capítulos de la obra.

Este cuaderno está estructurado en siete capítulos. El primero, elaborado conjuntamente por el general Sabaté y el teniente coronel Espinel, ofrece una visión histórica y doctrinal del concepto de Estado Mayor, desde sus orígenes hasta su configuración moderna, con especial atención al caso español. El capítulo segundo se centra en la figura del oficial DEM, analizando su perfil competencial, su papel como asesor del mando y el proceso formativo al que es sometido a través del CEMFAS. El texto describe con detalle la estructura del curso y las competencias generales y específicas que se desarrollan en él. El capítulo tercero, firmado por el coronel Cuesta⁴, ofrece una reflexión de carácter transversal sobre la importancia de la lectura en la formación del militar. A través de un doble enfoque —el hábito individual y la necesidad institucional—, se argumenta que la lectura no solo enriquece el acervo cultural y cognitivo del oficial, sino que constituye una herramienta clave para la adquisición de competencias críticas en liderazgo, análisis estratégico, resiliencia, pensamiento crítico y adaptabilidad.

El capítulo cuarto, el de mayor extensión, constituye el núcleo central de la obra. Este capítulo reúne las reseñas de cincuenta libros seleccionados por los oficiales DEM participantes en el proyecto. Estas reseñas fueron elaboradas por los propios egresados del CEMFAS. Las obras comentadas abarcan un amplio espectro temático: estrategia, liderazgo, historia militar, psicología, relaciones internacionales, teoría del conflicto, entre otros. El valor añadido de este capítulo radica en que cada reseña está contextualizada desde la experiencia profesional de su autor, lo que aporta al lector una perspectiva personalizada.

El capítulo quinto, elaborado por el coronel Cuesta, ofrece un análisis cualitativo sobre el impacto concreto de la lectura en el desempeño profesional de los egresados del CEMFAS. Basado en testimonios recogidos

⁴ El coronel David Cuesta Vallina es un gran aficionado a la lectura y un autor prolífico. Especializado en temas de liderazgo, dirige un blog dedicado a esta temática (*Blog Mochila del Liderazgo XXI*).

mediante cuestionarios, este capítulo pone de relieve cómo determinadas lecturas han influido en decisiones concretas y en estilos de mando en diferentes situaciones a lo largo de la trayectoria profesional de los egresados. El capítulo sexto, redactado por el teniente coronel Sampedro, incorpora una dimensión empírica al trabajo mediante un estudio comparativo de los hábitos lectores de los alumnos del XXVI CEMFAS y los egresados de promociones anteriores. A partir de datos cuantitativos y cualitativos, se analizan las preferencias lectoras, las competencias asociadas y la evolución generacional del perfil lector del oficial DEM. El capítulo séptimo reflexiona sobre el valor de la mentorización en la formación continuada de un oficial de Estado Mayor y recopila una serie de reflexiones y consejos prácticos que los egresados ofrecen a los alumnos de futuros CEMFAS. La obra se cierra con una conclusión, que sintetiza los principales aspectos del proyecto y subraya la necesidad de que los oficiales diplomados cultiven una actitud de aprendizaje permanente, integrando la lectura en su práctica profesional. Una serie de anexos proporciona información adicional acerca de los libros seleccionados.

Este cuaderno es, en definitiva, el resultado del esfuerzo colectivo de un grupo de oficiales diplomados de Estado Mayor que, con generosidad, han dedicado parte de su tiempo personal y familiar para compartir una selección de lecturas que consideran fundamentales para cualquier egresado del CEMFAS. Como toda selección, contiene una buena dosis de subjetividad. Es muy probable que cada lector hubiese incluido otros títulos y omitido algunos de los elegidos. Pero precisamente en esa suma de perspectivas personales radica su riqueza: en la diversidad de miradas que, al coincidir o discrepar, invitan a la reflexión.

Por eso, le animo a acercarse a las páginas siguientes con espíritu crítico, a analizar el contenido de las propuestas, su calidad, sus méritos, los motivos que llevaron a quienes las reseñaron a considerarlas valiosas y dignas de ser recomendadas.

El objetivo último no es imponer un canon, sino estimular la curiosidad, motivar la reflexión personal y, quizá, inspirar al lector a elaborar su propia lista de lecturas esenciales, recuperando aquellos libros que lo marcaron y preguntándose por qué lo hicieron.

Este cuaderno no pretende cerrar ningún debate, sino abrir muchos. No aspira a ofrecer la última palabra, sino a ser la primera de muchas conversaciones sobre la formación intelectual continua del oficial diplomado de Estado Mayor. Porque el conocimiento no se congela ni se agota: se enriquece en el diálogo, en el contraste de ideas y en la actitud permanente de aprender. Que estas páginas, entonces, sean el punto de partida para seguir leyendo, cuestionando, creciendo.

REFERENCIA

Stavridis, J. & Ancell, R. M. (2017). *The Leader's Bookshelf*. Naval Institute Press.

Estado Mayor: concepto y evolución

Juan Ramón Sabaté Aragonés
Balbino Espinel Martínez

Resumen

El capítulo analiza el origen, la evolución y los cometidos de los estados mayores en las Fuerzas Armadas, resaltando su papel como órganos esenciales de apoyo al mando. Se estudia su aparición histórica ante la creciente complejidad del arte militar, prestando especial atención al modelo prusiano y su influencia internacional. También se examina el desarrollo del Estado Mayor en España, desde sus antecedentes en la guerra de la Independencia hasta la institucionalización de su formación. El capítulo proporciona las bases conceptuales para comprender el funcionamiento actual del mando militar y la importancia del asesoramiento técnico-profesionalizado.

Palabras clave

Estado Mayor; apoyo al mando; evolución militar; formación profesional; historia militar; complejidad operativa.

General Staff: Concept and Evolution

Abstract

This chapter analyzes the origin, evolution, and function of the General Staff within the Armed Forces, highlighting its role as an essential support body for the commander. It examines its historical emergence due to the growing complexity of warfare, with a special focus on the Prussian model and its international influence. The development of the General Staff in Spain is also explored, from early nineteenth-century origins to its institutional consolidation. The chapter establishes the conceptual foundation necessary to understand the modern military command structure and the centrality of qualified professional advisory teams.

Keywords

General Staff; command support; military evolution; professional training; military history; operational complexity.

1. INTRODUCCIÓN

El escenario internacional actual se caracteriza por una creciente complejidad e inestabilidad, motivadas por una combinación de factores como la globalización, la fragmentación geopolítica, el cuestionamiento del orden internacional surgido tras la Segunda Guerra Mundial y el debilitamiento de los regímenes de control de armamentos y de no proliferación. En este contexto, la distinción entre seguridad interna y externa se ha difuminado, obligando a los Estados y a la comunidad internacional a adoptar enfoques más integrados.

Las Fuerzas Armadas (FAS) han ampliado notablemente sus funciones. Además de su papel tradicional en la defensa nacional y en la participación en misiones internacionales —tanto operativas como de diplomacia de defensa—, actualmente desempeñan funciones relevantes en emergencias y colaboran con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad (FCS), entre otros ámbitos, en la lucha contra el terrorismo y los tráfico ilícitos, en la protección de infraestructuras críticas o en la ciberseguridad.

Para responder a las exigencias actuales y futuras, las grandes unidades militares requieren capacidades flexibles y una estructura de mando y control eficaz. En este sentido, los estados mayores se constituyen como elementos fundamentales para tal fin. Estos órganos, generalmente poco visibles, cumplen un papel esencial en la toma de decisiones. Aunque la figura del comandante —el mando de una unidad militar—, suele concentrar la atención pública por su liderazgo y responsabilidad final, el trabajo detallado y discreto de sus asesores resulta clave para el éxito de la misión. Por consiguiente, comprender la función de los estados mayores permite obtener una visión más completa del liderazgo militar contemporáneo.

Este capítulo analiza el papel de los estados mayores en el sistema de mando y control de las Fuerzas Armadas subrayando su importancia operativa. Para comprender su función actual, se examinan su origen y evolución, sus funciones históricas y su relación con los comandantes a los que asesoran. Como punto de partida, es imprescindible realizar una aproximación teórica al concepto de Estado Mayor.

2. CONCEPTO DE ESTADO MAYOR

En el ámbito militar, un «estado mayor» es una estructura organizativa encargada de proporcionar al comandante de la unidad en la que se encuadra los elementos de juicio necesarios para fundamentar sus decisiones, transformarlas en órdenes y supervisar su cumplimiento. Su labor abarca la planificación, coordinación y control de las actividades derivadas de la misión, funciones y cometidos asignados a la unidad de la que forma parte.

Sin embargo, un estado mayor no lleva nunca a cabo acciones de mando ni tareas de gestión ni ejecutivas¹.

La visión estratégica, el rigor, la lealtad al mando unida al espíritu crítico, la humildad y una gran capacidad de trabajo en equipo, son rasgos deseables de los oficiales que forman parte de los estados mayores. Aprovechando el talento multidisciplinar de los especialistas que conforman sus equipos de trabajo, analizan y estudian las diferentes situaciones a las que se enfrentan, proponiendo soluciones a realidades, generalmente complejas. Todo ello debe realizarse sin olvidar que el verdadero sentido de un estado mayor son el resto de unidades subordinadas a la unidad que dirige el comandante al que se asesora, lo que requiere que sus componentes tengan una verdadera vocación de servicio y un gran amor a las tropas.

Pese a la importancia histórica del concepto de Estado Mayor, la literatura dedicada a su evolución institucional es limitada y, en general, fragmentaria. Los estudios existentes suelen centrarse en el desarrollo de modelos nacionales concretos o en figuras individuales relevantes, sin ofrecer un análisis integral de su trayectoria como institución (Vigo, 2005, pp. 8-9).

Existen, sin embargo, algunas obras de referencia que han abordado su evolución desde diversas perspectivas. Jorge Ariel Vigo, en *El Estado Mayor: La asistencia al comandante desde Egipto hasta Prusia*, examina los orígenes de esta estructura desde la Antigüedad hasta el siglo XIX, con especial atención al modelo prusiano. Por su parte, J. D. Hittle, en *The Military Staff: Its History and Development*, ofrece un análisis doctrinal y estructural de los modelos prusiano, francés, británico y estadounidense hasta mediados del siglo XX. Asimismo, David T. Zabecki, en *Chief of Staff: The Principal Officers Behind History's Great Commanders*, estudia la influencia de los jefes de Estado Mayor en la toma de decisiones de sus comandantes desde las guerras napoleónicas hasta la guerra de Vietnam. Finalmente, Martin van Creveld, en *Command in War*, analiza la evolución del mando militar y el papel desempeñado por el Estado Mayor en los sistemas de mando y control desde la Antigüedad hasta el siglo XX.

En el ámbito nacional, la mayoría de los estudios se han centrado en el origen y evolución del Estado Mayor en el ámbito del Ejército de Tierra, al ser la institución donde primigeniamente se desarrolló este concepto. Entre las obras más destacadas se encuentra *Historia del Cuerpo y Servicio de Estado Mayor*, del coronel Eladio Baldovín Ruiz (2001), que ofrece una visión detallada del desarrollo histórico de dichas estructuras militares. También sobresale un libro publicado por el Ministerio de Defensa (2009) y

¹ Orden Ministerial 26/2020, de 11 de junio, por la que se establecen los principios básicos comunes de la organización de las Fuerzas Armadas (BOD núm., 118, de 12 de junio de 2020).

promovido por la entonces denominada Escuela de Guerra del Ejército con ocasión de la celebración del Segundo Centenario de la creación del Cuerpo de Estado Mayor, titulado *Las Escuelas de Estado Mayor y de Guerra del Ejército, su contribución a doscientos años de Estado Mayor*. Por último, otra obra muy destacada es la tesis doctoral del general de división Enrique Silvela Díaz-Criado (2015) titulada *El proceso de profesionalización del Ejército en España: El Cuerpo de Estado Mayor, 1810–1932*, que analiza en profundidad el papel del Estado Mayor en el proceso de modernización de las Fuerzas Armadas durante más de un siglo.

3. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL ESTADO MAYOR

La necesidad de contar con estados mayores en las unidades militares surgió como respuesta a la creciente complejidad de las operaciones. En la Antigüedad, el comandante de un ejército, a menudo el propio soberano, era el encargado de diseñar la estrategia, organizar las fuerzas, seleccionar el terreno donde realizar las operaciones, desplegar y dirigir sus tropas durante el combate, llegando incluso a participar personalmente en las batallas. La limitada dimensión de los ejércitos y del propio campo de batalla permitía al comandante ejercer un control directo sobre todos los aspectos de la operación. Para ello contaba con auxiliares encargados de funciones no ejecutivas, como proporcionarle información o transmitir sus órdenes. No obstante, aunque podía recibir el apoyo de algunos consejeros, no existía aún un órgano que desempeñara funciones de asesoramiento de forma sistemática y permanente.

Durante la Edad Media y la Edad Moderna, este modelo se mantuvo en términos generales, comenzando a consolidarse progresivamente además la figura del consejo de guerra como órgano auxiliar del mando. Dicho asesoramiento consistía en una reunión entre el comandante y un grupo de oficiales de alta graduación, habitualmente los jefes de unidades subordinadas, en la que se deliberaba sobre la línea de acción a seguir antes de la batalla. Este órgano podía tener un carácter meramente consultivo o, en algunos casos, vinculante para las decisiones del comandante.

A partir de la Revolución Francesa y de las guerras revolucionarias que le siguieron, el tamaño de los ejércitos aumentó considerablemente, al igual que la extensión geográfica de los teatros de operaciones. Esta nueva realidad operativa hizo necesario dividir los ejércitos en cuerpos de ejército, unidades capaces de actuar con cierta autonomía y de coordinarse para converger sobre el objetivo decisivo en el momento oportuno. La sincronización de los movimientos de estas grandes unidades militares, así como la provisión del apoyo logístico necesario, se convirtió en una tarea de tal complejidad que superaba la capacidad de gestión de un solo comandante, incluso para los grandes estadistas militares de la época como Napoleón Bonaparte. Fue precisamente

en este contexto cuando comenzaron a surgir los primeros estados mayores, concebidos como estructuras específicas destinadas a asistir al comandante en la planificación y conducción de las operaciones militares.

En Francia, los generales de las diferentes armas contaban desde 1678 con personal especializado en asesorar y auxiliar al mando en sus cometidos específicos, pero no fue hasta 1783 cuando, tras la guerra de Independencia de Estados Unidos, se unificó su formación y se creó de forma permanente el *Corps d'État Major de l'Armée* (Cuerpo de Estado Mayor del Ejército).

En 1795, el general francés Louis Alexandre Berthier, durante el preludio de la Primera Campaña de Italia de Napoleón, organizó por primera vez un estado mayor. Napoleón Bonaparte, que pudo apreciar las ventajas tácticas que proporcionaba aquel sistema riguroso y constante de información y supervisión, lo adoptó para la organización de su propio Cuartel General.

Posteriormente, el general Paul Thiebault decidió que era necesario desarrollar un manual de procedimientos. Para ello, basándose en su experiencia personal en la División del general André Masséna y a partir del trabajo de Berthier, en 1799 publicó el *Manuel des adjudants-généraux et des adjoints employés dans les États-majors Divisionnaires des Armées* (Manual para ayudantes generales y sus adjuntos destinados en los estados mayores divisionarios del Ejército), primer manual de Estado Mayor de la historia, que sería traducido a muchos idiomas y se convertiría en un documento de referencia para muchos países de su entorno. Más tarde, en 1810, publicó una actualización titulada *Manuel général du service des États-majors Généraux et Divisionnaires dans les Armées* (Manual general del servicio de los estados mayores generales y divisionarios en los Ejércitos), que resume las funciones de los estados mayores de las grandes unidades y que aún mantiene cierta aplicación en la actualidad.

Por todo ello, tradicionalmente se ha considerado al mariscal Louis Alexandre Berthier, jefe de Estado Mayor de Napoleón, como el primer jefe de un estado mayor moderno. Bajo su dirección, este asumía funciones administrativas y logísticas, mientras que el propio emperador se reservaba la planificación y conducción estratégica de las operaciones.

En el modelo francés, los estados mayores se estructuraron inicialmente en tres secciones funcionales: administración y abastecimiento, inteligencia y operaciones. A partir de 1817, la primera sección se subdividió, por un lado, en personal y administración y, por otro lado, en la parte que afectaba a la logística, dando origen al modelo de cuatro secciones funcionales que se convertiría en la base organizativa de los estados mayores modernos.

Otro hito relevante fue la creación, en 1818, del Servicio de Estado Mayor, motivando un debate que se alargaría durante mucho tiempo tanto en Francia como en el resto de los países que lo instauraron, en el que se

discutía sobre la conveniencia de que los oficiales que integraban aquellos primeros estados mayores dependieran de un servicio compuesto por mandos militares de diferentes cuerpos o, por el contrario, pasaran a formar parte de un cuerpo específico, independiente y diferente al de los comandantes de las grandes unidades.

A comienzos del siglo XIX comenzaron a consolidarse distintos modelos de Estado Mayor en los principales ejércitos europeos. Estos modelos presentaban diferencias significativas en aspectos como la distribución de funciones entre el comandante y su jefe de Estado Mayor, la estructura interna del propio estado mayor, o el régimen de dedicación de su personal, ya fuera mediante una adscripción exclusiva a tareas de apoyo al mando o mediante una rotación periódica entre destinos en estados mayores y destinos de mando de unidad.

El modelo prusiano ejerció una notable influencia en la evolución de los sistemas de Estado Mayor adoptados en otros países. En 1806, Gerhard von Scharnhorst reorganizó el estado mayor en Prusia e instituyó un sistema de rotación para sus oficiales, que combinaba periodos de servicio en el Estado Mayor General con otros en estados mayores de campaña o en el mando de unidades operativas. Esta organización alcanzó un alto grado de profesionalización y prestigio. Una de sus características distintivas era que el jefe de Estado Mayor compartía determinadas funciones decisorias con el comandante, lo que fortalecía su papel en el proceso de toma de decisiones.

Paralelamente, surgió la necesidad de establecer una formación específica para los oficiales llamados a integrar aquellas estructuras, lo que dio lugar a la creación de las primeras escuelas de Estado Mayor o academias de guerra. Entre ellas destaca la *Kriegsakademie* alemana, fundada por el propio von Scharnhorst, cuyo programa de formación era extremadamente exigente y selectivo, y en la que se formó buena parte de la élite del Ejército prusiano.

En Prusia, los puestos de comandante de las grandes unidades solían asignarse a miembros de la aristocracia sin que necesariamente se valoraran criterios de mérito o competencia profesional. Ante aquella realidad, resultaba fundamental que los comandantes estuvieran respaldados por oficiales técnicamente capacitados que contribuyeran a suplir las posibles carencias de los mandos en el arte de la guerra. Esta necesidad queda reflejada en los planteamientos de Gerhard von Scharnhorst, quien subrayaba la importancia de contar con un grupo de oficiales especializados en asesoramiento militar como elemento esencial para el buen funcionamiento de las grandes unidades militares.

«Normalmente, ningún ejército puede simplemente despedir a generales incompetentes. La misma autoridad que su cargo otorga a los generales es la primera razón de ello. Además, los generales forman una camarilla, apoyándose

tenazmente unos a otros, todos convencidos de que son los mejores representantes posibles del ejército. Pero al menos podemos darles asistentes capaces. Por lo tanto, los oficiales del Estado Mayor son los que apoyan a los generales incompetentes, proporcionando los talentos que de otro modo faltarían entre los líderes y comandantes». (General Gerhard von Scharnhorst (1755-1813), citado en T. N. Dupuy, *A Genius for War*, 1977).

Con Helmuth von Moltke (el Viejo), el prestigio y la influencia de las unidades de estado mayor en Prusia —y posteriormente en el Imperio alemán—, aumentaron de forma significativa. Bajo su dirección, la organización del Estado Mayor General se consolidó como una estructura amplia y compleja, considerablemente más desarrollada que la del modelo francés. En ella coexistían departamentos organizados según criterios geográficos con otros estructurados en función de áreas funcionales específicas.

Una característica distintiva del modelo prusiano fue su carácter marcadamente elitista. Este se basaba en un riguroso proceso de selección y formación, así como en una política de limitación numérica. A modo ilustrativo, al inicio de la Primera Guerra Mundial, el Cuerpo de Estado Mayor contaba únicamente con 352 oficiales, lo que reflejaba tanto su alto nivel de especialización como su exclusividad dentro del sistema militar prusiano.

En el caso de Rusia, cabe destacar la influencia del general suizo Antoine-Henri Jomini (1779-1869) en la reorganización de su sistema de Estado Mayor. Siguiendo la tendencia observada en otros países europeos, Rusia creó su propio centro de formación en 1832 con el objetivo específico de formar oficiales para realizar las funciones propias de estado mayor. Un rasgo distintivo del modelo ruso era que el jefe del Estado Mayor actuaba como adjunto directo del comandante, asumiendo el mando de la unidad en caso de ausencia de este.

Por su parte, el Reino Unido también emprendió un proceso de reorganización de su concepto de Estado Mayor durante el siglo XIX. El duque de Wellington introdujo importantes reformas durante la «guerra Peninsular» (1808-1814), contribuyendo así a sentar las bases de una estructura más profesional. En 1858 se estableció la Escuela de Estado Mayor, y, ya en el siglo XX, se crearon el Estado Mayor General (1906) y el Estado Mayor Imperial (1908). En operaciones, el comandante disponía del apoyo de tres órganos diferenciados: el Estado Mayor General, encargado de los planes, las operaciones y la inteligencia; el Departamento del Ayudante General, responsable de cuestiones de personal y de administración, y el Departamento del Intendente General, centrado en el abastecimiento y en el transporte.

A lo largo del siglo XX y durante el actual siglo XXI, la organización de los estados mayores en los ejércitos occidentales ha experimentado una evolución progresiva construida sobre la base del modelo funcional originado en Francia. Inicialmente estructurados en cuatro secciones, —Personal

(G1), Inteligencia (G2), Operaciones (G3) y Logística (G4)—, estos órganos se ampliaron hasta alcanzar una configuración de nueve secciones, incorporando Planes (G5), Sistemas de Información y Telecomunicaciones (G6), Adiestramiento (G7), Asuntos Financieros (G8) y Relaciones Cívico-Militares (CIMIC, G9).

En el contexto operativo, esta organización funcional se complementa con la creación de estructuras transversales *ad hoc* —como células, juntas, comités, centros, grupos de trabajo o equipos de planeamiento— que permiten integrar eficazmente las distintas funciones y garantizar una coordinación multidisciplinar en el planeamiento y la conducción de las operaciones militares.

4. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL ESTADO MAYOR EN ESPAÑA

Durante los siglos XVI y XVII, en los famosos tercios de infantería españoles, ya existían una serie de oficiales menores con distintos cargos y funciones que auxiliaban en sus labores de mando a los maestros generales, título con el que se denominaban los jefes de aquellas singulares unidades militares. Los tercios se dividían en dos elementos muy bien diferenciados y de muy distinto tamaño. Por un lado, un gran grupo de soldados que formaban parte de las diferentes compañías de piqueros y arcabuceros y, por otro lado, una pequeña plana mayor que se ocupaba de diferentes aspectos relacionados con el manejo de la unidad tanto en los periodos de guerra como durante los de paz. En cierta medida, aquel personal especializado cumplía parte de los cometidos que, con el paso del tiempo, pasarían a recaer en los oficiales diplomados de Estado Mayor (Albi de la Cuesta, 2023).

España fue uno de los primeros países europeos en crear su propio Cuerpo de Estado Mayor especializado. De este modo se abandonó el modelo tradicional establecido en el tratado VII «Del servicio de campaña» de las Reales Ordenanzas de Carlos III de 1768, que concebía un Estado Mayor del Ejército compuesto por todos los mandos superiores de este, y se dejaron de convocar las Juntas de Generales cada vez que se preparaba la participación en un conflicto armado.

Los primeros antecedentes conocidos de la creación de un estado mayor moderno en España se remontan a 1801. En el contexto de la guerra entre España y Francia contra Portugal, se organizaron tres ejércitos al mando del general Manuel de Godoy y Álvarez de Faria, incorporándose además un «cuadro especial» denominado Estado Mayor General, también conocido como Estado Mayor de los Ejércitos en Operaciones. Durante la organización de los mismos, el 23 de marzo de 1801, Godoy aprobó el *Reglamento del Estado Mayor de los Ejércitos de Operaciones*, redactado por el entonces coronel Joaquín Blake. Su intención era que dichos estados mayores fueran permanentes y se creara un cuerpo especializado. Sin embargo, al terminar

la campaña Carlos IV disolvió aquel primer estado mayor a instancia de varios generales que no querían perder su capacidad de influencia en el rey y que veían en los oficiales que lo componían una nueva élite que amenazaba parte de sus privilegios.

Sin embargo, apenas unos años más tarde, durante la guerra de la Independencia (1808-1813), un grupo de oficiales ilustrados, liderados por el general Joaquín Blake y Joyes (1759-1827) y el general Francisco Javier Castaños Aragoz Urioste y Olavide (1758-1852), decidieron institucionalizar un sistema de asesoramiento y apoyo al mando que ayudase a ejercer al comandante de la fuerza empeñada en campañas militares sus cometidos directivos de la manera más eficaz posible, formalizándose de este modo el concepto de Estado Mayor en España.

La dura derrota en la batalla de Ocaña (1809) puso de manifiesto de nuevo la necesidad de contar con dicho grupo de oficiales especializados. Por ello, el 27 de mayo de 1810 se aprueba la propuesta de Blake y el 9 de junio de 1810 —considerada la fecha fundacional—, se publicó la Real Orden comunicando la creación del Cuerpo de Estado Mayor del Ejército, iniciando sus jefes y oficiales carreras diferenciadas respecto al resto de los oficiales. Aquella norma reguló sus cometidos y su organización, incluyendo en la uniformidad de sus oficiales una faja de color azul celeste como distintivo identificativo de su pertenencia al Cuerpo.

En la batalla de La Albuera (1811) el nuevo cuerpo demostró su eficacia contribuyendo a la derrota de las tropas napoleónicas, produciéndose además las primeras bajas en combate de oficiales del Cuerpo de Estado Mayor en el ejercicio de sus funciones. Una vez finalizada la guerra de la Independencia, fue suprimido por decisión de Fernando VII, a través de la Real Orden de 27 de junio de 1814.

En 1815, ante el regreso a Francia de Napoleón procedente de la isla de Elba, se crea el «Ejército de Observación de los Pirineos» al mando del general Castaños, a quien se autoriza el establecimiento de un Estado Mayor de Operaciones sin que sus componentes abandonasen ni su arma de procedencia ni su uniformidad, usando en aquella época como distintivo para que se les reconociera un brazalete de color rojo. Terminada la operación también se disolvió. Aunque fue nuevamente restablecido en 1821 por la Ley Constitutiva del Ejército, su duración también sería breve, ya que volvió a desaparecer en 1823 al finalizar el Trienio Liberal.

A pesar de que durante los siguientes años se fueron creando y suprimiendo diferentes alternativas que trataban de sustituir al Cuerpo de Estado Mayor, la experiencia acumulada puso de manifiesto la ineficacia de todas ellas. Durante el desarrollo de las guerras carlistas una vez más se vio la necesidad de contar con un cuerpo de Estado Mayor profesionalizado.

Por ello, mediante el Decreto de 9 de enero de 1838, se volvió a crear, en esta ocasión ya definitivamente, el Cuerpo de Estado Mayor del Ejército.

La Ley de Defensa de 21 de octubre de 1931, dictada durante los primeros meses de la Segunda República, tuvo gran importancia para la historia del Cuerpo debido a que lo suprimió, creando así mismo el nuevo Servicio de Estado Mayor. De este modo se solucionó el debate surgido desde 1893 relativo al modelo de carrera de los oficiales diplomados, al poder compaginar desde entonces su especialización de Estado Mayor con el mando de unidades, tal como ocurre en la actualidad.

5. LA FORMACIÓN DE ESTADO MAYOR EN ESPAÑA

Cuatro años después del nacimiento del Cuerpo de Estado Mayor, en 1842, se publicó el decreto por el que se creaba el primer centro docente destinado a la formación de sus oficiales: la Escuela Especial del Cuerpo de Estado Mayor. Unos meses más tarde, el 5 de abril de 1843 fue inaugurado, sufriendo a lo largo de los siglos XIX y XX sucesivos cambios de nombre, —entre otros, Academia de Estado Mayor, Academia de Aplicación de Estado Mayor o Escuela Superior de Guerra—, de sistemas de ingreso, de programas de formación e incluso de ubicación.

Para distinguir a los componentes del Cuerpo, el 8 de septiembre de 1843, se declaró reglamentario el emblema formado por una «estrella de cinco puntas, una de ellas dirigida al jefe, orlada de dos ramas de roble nervadas y frutadas, unidas por sus trocos y liadas en punta» que, aún hoy en día, se utiliza como distintivo de todos los diplomados de Estado Mayor.

Durante la Guerra Civil llegaron a coexistir dos centros de formación. La necesidad de continuar la formación de Estado Mayor para los oficiales que se habían mantenido leales a la República obligó a que se creara en mayo de 1937 la Escuela Popular de Estado Mayor. Establecida inicialmente en Valencia y posteriormente en Barcelona, durante los diecisiete meses que estuvo funcionando se diplomaron casi 200 oficiales a lo largo de cinco cursos reducidos de tres meses aproximados de duración cada uno. En el Ejército Nacional se creó la Academia para Tenientes Provisionales Auxiliares de Estado Mayor, ubicada en las instalaciones de la actual Academia de Caballería de Valladolid aprovechando que se había quedado vacía por haberse trasladado esta a Toledo debido a una reestructuración previa. En la misma se formaron durante los años de la contienda 417 oficiales auxiliares de Estado Mayor, realizándose nueve ediciones de un curso muy reducido que en algunos casos llegó a durar apenas un mes.

Tras finalizar la Guerra Civil se reorganizó la enseñanza militar. De este modo, en 1939, la Escuela Superior de Guerra, denominación que tenía desde 1894 hasta que estalló la Guerra, pasó a llamarse Escuela de Estado

Mayor (EEM) del Ejército de Tierra, retomando su actividad interrumpida a causa de la misma. El edificio en el que se alojó estaba situado en la madrileña calle Santa Cruz de Marcenado, sede actual de la Escuela de Guerra y Liderazgo del Ejército de Tierra, el cual ya acogía al anterior centro de formación para los diplomados de Estado Mayor desde unos años antes, cuando en 1920 se trasladó allí desde su anterior ubicación.

Paralelamente, en 1941 fue inaugurada la Escuela Superior del Ejército. Hasta que desapareció en 1999, su misión estaba dirigida a actualizar la formación de los mandos superiores del Ejército de Tierra. Aquel centro de formación se instaló en un histórico edificio situado en el Paseo de la Castellana que más tarde, tras su creación en 1964, albergaría también al Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN).

En la EEM realizaron la formación de Estado Mayor hasta el año 2000 los oficiales del Ejército de Tierra, así como los del Cuerpo de la Guardia Civil y del Cuerpo de Intendencia del Ejército de Tierra, desde 1983² y 1985 respectivamente. A partir de ese momento comenzó a impartirse conjuntamente en la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS), para los oficiales de las Fuerzas Armadas y de la Guardia Civil, el denominado Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas (CEMFAS). Durante este último periodo cabe destacar que en el año 2009 egresó la primera diplomada de Estado Mayor, una oficial perteneciente al Ejército de Tierra.

Como consecuencia de todo lo anterior, y coincidiendo con la entrada del nuevo siglo, en el año 2000 la Escuela de Estado Mayor se transformó en la Escuela de Guerra del Ejército de Tierra (EGE), y posteriormente, en 2023, en la Escuela de Guerra y Liderazgo del Ejército de Tierra (EGLET), manteniendo en ambos cambios la sede en la calle Santa Cruz de Marcenado. Entre los cometidos de aquellas nuevas escuelas, figura el ser depositarias tanto del centenario historial militar de sus antecesoras como de sus imbricadas tradiciones. Una de ellas es el acto de imposición de fajas azules que venía desarrollándose desde la salida de la primera promoción de Estado Mayor en 1846. Anualmente, tras finalizar el CEMFAS en torno al mes de junio, se organiza un sencillo acto en el «Salón de Promociones» de la EGLET consistente en la imposición de fajas a los oficiales tanto del Ejército

² El año 1983 se refiere a la fecha en la que los oficiales del Cuerpo de la Guardia Civil de acceso directo provenientes de la Academia General Militar tuvieron la posibilidad de realizar el Curso de Estado Mayor de manera análoga a como ocurre en la actualidad. Sin embargo, aquellos no fueron los primeros guardias civiles que realizaron la formación de Estado Mayor. Mucho años antes, en 1896, varios oficiales de la Guardia Civil se diplomaron en Estado Mayor, pasando a integrarse como el resto de alumnos que egresaban cada año en el Cuerpo de Estado Mayor, lo que suponía cesar en su Cuerpo de procedencia. En aquella época, debido a la Ley Constitutiva del Ejército de 29 de noviembre de 1878, el Cuerpo de la Guardia Civil tenía la misma consideración que el resto de armas del Ejército.

de Tierra español y de países amigos como de la Guardia Civil, los cuales son apadrinados por otros oficiales que deben ser también diplomados de Estado Mayor.

Otra de las tradiciones es la custodia de las fajas azules de los oficiales de Estado Mayor fallecidos en acto de servicio. Esta tradición, que contribuye a que los nuevos diplomados no olviden a sus predecesores que perdieron la vida en el ejercicio de sus cometidos de Estado Mayor, se remonta a 1812 en plena guerra de Independencia, cuando los oficiales del Cuerpo lo propusieron mediante una carta dirigida al fundador e Inspector del Cuerpo, el general Blake. Las fajas están expuestas en un monumento construido a tal efecto situado en las escaleras de la entrada principal del edificio. Se financió por suscripción de los miembros del Cuerpo con ocasión del primer centenario de este en 1910. Cada año, en fechas próximas a la celebración de la Inmaculada Concepción, patrona del Cuerpo de Estado Mayor, se celebra un respetuoso y sentido homenaje a los caídos frente al mismo, al que todos los diplomados están invitados. Además, existe una sala noble en donde se exponen las fajas azules donadas por oficiales diplomados de Estado Mayor o por sus familiares cuando estos abandonan el servicio activo que sirve como ejemplo de entrega y de servicio para el resto de diplomados.

La Armada y el Ejército del Aire también disponían de sus respectivos centros de enseñanza de altos estudios. La formación de Estado Mayor en la Armada alcanzó un hito decisivo en 1925 con la creación de la Escuela de Guerra Naval (EGN). Dependiente del jefe del Estado Mayor de la Armada y ubicada en Madrid, la EGN fue diseñada para generar doctrina naval, formar cuadros dirigentes y difundir el conocimiento sobre la guerra en la mar.

El denominado por entonces Curso de Guerra Naval abordaba asignaturas de estrategia, táctica y organización, junto a materias complementarias como la historia, el derecho o las relaciones internacionales. Uno de sus principales avances fue la introducción de los «juegos de guerra», simuladores tácticos que permitían entrenar la toma de decisiones operativas en entornos reales simulados.

La EGN fue un auténtico centro de análisis que alimentó con sus estudios doctrinales el trabajo del Estado Mayor de la Armada y de sus Juntas de Doctrina. En los años sesenta, sus profesores participaron directamente en equipos de planeamiento, definiendo capacidades y procedimientos clave para el desarrollo de la Armada en ese periodo.

En 1999, tras casi 75 años, la EGN impartió el último Curso de Guerra Naval, dejando un legado doctrinal profundo que sigue influyendo en la planificación, la cultura profesional y la visión estratégica de la Armada.

En la actualidad, la EGN depende de la Dirección de Enseñanza Naval, estando encuadrada en la Jefatura de Personal de la Armada. Es una Escuela

de Especialidades Complementarias y, además de su labor docente, cuenta con un Centro de Pensamiento Naval dedicado a promover, coordinar y desarrollar estudios y trabajos de investigación relacionados con la estrategia y el pensamiento naval.

Por su parte, la historia del Estado Mayor del hoy denominado Ejército del Aire y del Espacio comenzó con la creación del propio Ejército en octubre de 1939. Desde el inicio se entendió que no bastaba con disponer de aeronaves, sino que era necesario desarrollar una estructura capaz de pensar, planear y dirigir operaciones con doctrina propia. Así, en noviembre de ese mismo año, se fundó la Escuela Superior del Aire (ESA), cuya doble misión era formar a los oficiales para los cometidos de Estado Mayor y preparar a los mandos superiores para sus importantes responsabilidades.

El primer curso de Estado Mayor del Ejército del Aire se convocó en enero de 1941. Su programa combinaba estrategia, táctica, logística y organización aérea, con nociones de los ámbitos terrestre y naval, además de materias complementarias como derecho, economía e idiomas.

En 1964, la ESA creó oficialmente una Escuela de Estado Mayor, que junto a la de Formación de Mandos Superiores, constituían los dos pilares de la enseñanza superior del Ejército del Aire. En 1978, quedó bajo la dependencia directa del jefe del Estado Mayor del Aire, contribuyendo así a reforzar su papel institucional.

Más allá de su función académica, la ESA fue un verdadero centro de pensamiento militar que elaboró doctrina, apoyó el planeamiento operativo y proyectó su influencia en foros internacionales, incluidos los paneles de la OTAN. Su transformación en Centro de Guerra Aérea (CGA) en 1999 en el marco de la reorganización de la enseñanza militar, supuso el cierre de una etapa clave en la consolidación doctrinal del poder aeroespacial español.

Desde entonces, el actualmente denominado Centro de Guerra Aeroespacial³, dependiente del Mando de Personal adscrito al Estado Mayor del Ejército del Aire y del Espacio, es el órgano responsable de impartir cursos de actualización, de especialización o informativos, así como del asesoramiento, investigación y desarrollo del pensamiento y doctrina militar aérea.

En relación con la Guardia Civil, el contar con oficiales propios del Cuerpo diplomados de Estado Mayor no fue una tarea sencilla. El 8 de abril de 1940 se había creado el Estado Mayor de la Guardia Civil como principal órgano de asesoramiento a los sucesivos tenientes generales del Ejército de Tierra que ostentaron, hasta 1986, el cargo de director general del Cuerpo. Aquel

³ Orden DEF/264/2023, de 16 de marzo, por la que se desarrolla la organización básica del Ejército del Aire y del Espacio (BOE, n.º 68, de 21 de marzo de 2023).

Estado Mayor estaba al mando de coroneles y, desde 1975, de oficiales generales, todos ellos oficiales del Ejército de Tierra diplomados de Estado Mayor. Pese a estar constituido en su gran mayoría por diplomados de Estado Mayor del Ejército de Tierra, en el mismo también sirvieron componentes de la Guardia Civil —oficiales, suboficiales, cabos y guardias—, encargados principalmente de cometidos de apoyo burocrático y administrativo.

En septiembre de 1983, se aprobó⁴ la ansiada aspiración del Cuerpo para que sus oficiales pudieran tener acceso a la Escuela de Estado Mayor del Ejército de Tierra para la obtención del correspondiente diploma en igualdad de condiciones que sus compañeros de promoción de la Academia General Militar. Tras más de dos años de formación, el 3 de marzo de 1986 obtuvieron su faja azul los cuatros primeros comandantes del Cuerpo. Desde entonces, más de 250 oficiales han obtenido el diploma de Estado Mayor. Año tras año, tras egresar del curso de Estado Mayor, muchos de ellos eran destinados al Estado Mayor de la Guardia Civil, logrando así un progresivo relevo con los oficiales del Ejército de Tierra que lo conformaban.

Cincuenta años después de su creación, en 1991, la Jefatura del Estado Mayor se disolvió, si bien las diferentes secciones siguieron haciéndose cargo de sus cometidos dependiendo directamente de la por entonces recién creada Subdirección General de Operaciones.

Apenas seis años después, en junio de 1997, se restableció el Estado Mayor en el organigrama de la Dirección General de la Guardia Civil⁵, convirtiéndose desde entonces en el principal órgano de asesoramiento de los máximos responsables del Cuerpo en el ámbito operativo y de los servicios.

En la actualidad está constituido mayoritariamente por personal del Cuerpo y cuenta con oficiales de enlace tanto de los Ejércitos de Tierra y del Aire y del Espacio y de la Armada como de los cuerpos gendármicos de Francia, Portugal e Italia. Bajo el mando de un oficial general de la Guardia Civil diplomado de Estado Mayor, tiene como cometido ser el principal órgano auxiliar del Director Adjunto Operativo, del Mando de Operaciones y del Mando de Fronteras y Policía Marítima, en todo lo concerniente al ejercicio de sus funciones⁶.

⁴ Real Decreto 2337/1983, de 7 de septiembre, sobre diploma de Estado Mayor y destinos de los Jefes y Oficiales diplomados de Estado Mayor de la Guardia Civil (BOE n.º 216, de 9 de septiembre de 1983).

⁵ Orden de 6 de junio de 1997 por la que se determinan las funciones de los órganos de la Dirección General de la Guardia Civil, en desarrollo del artículo 4 del Real Decreto 1885/1996, de 2 de agosto, de estructura básica del Ministerio del Interior (BOE n.º 141, de 13 de junio de 1997).

⁶ Real Decreto 207/2024, de 27 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio del Interior (BOE n.º 52, de 28 de febrero de 2024).

Los oficiales diplomados, destinados tanto en el propio Estado Mayor como en el resto de las unidades de apoyo y asesoramiento de la Dirección General y de organismos ajenos a esta, forman un corpus homogéneo, compacto y transversal a toda la Institución, que aspira a mejorar la Guardia Civil desde puestos generalmente poco visibles pero muy necesarios. Además, la formación recibida de forma conjunta con los miembros de las Fuerzas Armadas facilita la integración del cuerpo de la Guardia Civil en las estructuras de asesoramiento y planeamiento militar.

En otro orden de ideas, en 1964 se constituyó el Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN) instalándose en el mismo edificio del madrileño Paseo de la Castellana que albergaba la Escuela Superior del Ejército. Bajo su dependencia también se creó la Escuela de Estados Mayores Conjuntos. Su objetivo era capacitar a los oficiales para afrontar los retos de la Defensa Nacional en el ámbito conjunto. Aquella formación incluía la preparación para operaciones conjuntas o combinadas, en consonancia con la conducción de la guerra en sus niveles estratégico, operacional y táctico.

Siguiendo esta línea de integración docente, en 1999, y también encuadrada en el CESEDEN, se creó la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS). Desde entonces, su misión abarca la organización de los cursos de Estado Mayor y de capacitación para el desempeño de los cometidos de general de brigada y contralmirante, así como el desarrollo de actividades de investigación, análisis y difusión doctrinal en el ámbito conjunto y combinado de las Fuerzas Armadas.

Su creación supuso, por un lado, la remodelación de los antiguos programas de formación de Estado Mayor tanto de los Ejércitos de Tierra y del Aire como de la Armada y, por otro lado, la desaparición de la Escuela de Estados Mayores Conjuntos.

Esta transformación marcó el fin de una larga tradición de formación diferenciada en el ámbito específico de la función de Estado Mayor, iniciando una nueva etapa alineada con el modelo adoptado por otros países de nuestro entorno, orientado a una formación conjunta e integrada de los oficiales de las Fuerzas Armadas y de la Guardia Civil, coherente con la evolución de las operaciones militares contemporáneas.

REFERENCIAS

Albi de la Cuesta, J. (2023). *De Pavía a Rocroi. Los tercios españoles*. (9.ª ed., 1.ª ed. en 2017). Desperta Ferro. ISBN 978-84-946499-6-7.

Baldovín Ruiz, E. (2001): *Historia del Cuerpo y Servicio de Estado Mayor*. Instituto de Historia y Cultura Militar (Ministerio de Defensa).

Chocano Iglesias, G. (1999). *La Escuela de Guerra Naval: 75 años de historia*. Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica.

Dupuy, T. N. (1977). *A Genius for War*. TBS The Book Service.

Escuela Superior del Aire (1989). *Escuela Superior del Aire. 50 aniversario*. Escuela Superior del Aire.

España. Ministerio de Defensa (2009). *Las Escuelas de Estado Mayor y de Guerra del Ejército, su contribución a doscientos años de Estado Mayor. Segundo Centenario Creación del Cuerpo de Estado Mayor (1810-2010)*. ISBN 978-84-9781-502-4.

Espinel, B. (2022). El Estado Mayor en la Guardia Civil. Cuadernos de la Guardia Civil: Revista de seguridad pública, 67, pp. 67-101.

Hittle, J. D. (1961). *The Military Staff: Its History and Development*. Stackpole Company.

Silvela Díaz-Criado, E. (2015). *El proceso de profesionalización del Ejército en España: El Cuerpo de Estado Mayor, 1810-1932* [Tesis doctoral]. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado.

Van Creveld, M. (1985). *Command in War*. Harvard University Press.

Vigo, J. A. (2005). *El Estado Mayor: La asistencia al comandante desde Egipto hasta Prusia*. Folgore.

Yaniz Velasco, F. & Pérez Salguero, C. (2016). *La Escuela Superior del Aire 1939-1999. Sesenta años al servicio del Ejército del Aire*. *Aeroplano* 34, pp. 140-152.

Zabecki, D. T. (2008a). *Chief of Staff: The Principal Officers Behind History's Great Commanders* (Vol. 1: Napoleonic Wars to World War I). Naval Institute Press.

Zabecki, D. T. (2008b). *Chief of Staff: The Principal Officers Behind History's Great Commanders* (Vol. 2: World War II to Korea and Vietnam). Naval Institute Press.

El oficial de Estado Mayor: concepto y formación

Juan Ramón Sabaté Aragonés

Resumen

El capítulo define el perfil, competencias y proceso formativo del oficial de Estado Mayor en las Fuerzas Armadas. Se describe su papel como asesor especializado del mando, capaz de integrar conocimientos intelectuales, técnicos y operativos para transformar la intención del comandante en acción eficaz. El texto contextualiza su formación dentro del CEMFAS, donde adquiere competencias de nivel de máster, conforme al Marco Español de Cualificaciones. Se enfatiza que la obtención del diploma no es un fin en sí mismo, sino el inicio de una responsabilidad permanente de actualización, pensamiento crítico y perfeccionamiento profesional.

Palabras clave

Oficial de Estado Mayor; formación militar; competencias profesionales; asesoramiento al mando; pensamiento crítico; actualización continua.

Staff Officer: Concept and Training

Abstract

The chapter defines the profile, competencies, and training process of the Staff Officer within the Armed Forces. It portrays the DEM as a specialized advisor to the command, capable of integrating intellectual, technical, and operational knowledge to translate intent into effective action. The training, conducted at CEMFAS, ensures the acquisition of competencies equivalent to a master's level under the Spanish Qualifications Framework. The text stresses that obtaining the diploma is not an end but the beginning of a permanent responsibility involving continuous learning, critical thinking, and ongoing professional development.

Keywords

Staff Officer; military education; professional competencies; command advising; critical thinking; continuous development.

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de Estado Mayor ha evolucionado a lo largo de la historia hasta consolidarse como una estructura esencial para el funcionamiento eficiente del mando militar. Esta evolución adquiere su plena dimensión al considerar la figura del diplomado de Estado Mayor, quien aporta las capacidades necesarias para traducir la voluntad del mando en decisiones ejecutables.

Este capítulo se adentra en el estudio del DEM como elemento relevante en el sistema de mando y control de las Fuerzas Armadas. A lo largo del análisis se examinarán su perfil, sus funciones, las competencias que lo definen y el exigente proceso formativo que habilita su actuación.

A través de una aproximación sistemática, se mostrará cómo la figura del DEM encarna la dimensión intelectual, técnica y operativa del Estado Mayor moderno, y por qué su preparación constituye un requisito indispensable para la eficacia del planeamiento y conducción en entornos complejos, conjuntos y multinacionales.

2. EL OFICIAL DIPLOMADO DE ESTADO MAYOR

Una vez analizado qué es un Estado Mayor y cómo ha evolucionado a lo largo de la historia, es necesario centrarse en uno de sus elementos esenciales: el diplomado de Estado Mayor. Este oficial desempeña un papel fundamental en el funcionamiento del Estado Mayor, al ser el principal responsable de materializar sus funciones de asesoramiento al Mando, planificación y coordinación.

El currículo del CEMFAS, aprobado mediante la Instrucción 4/2022 del jefe del Estado Mayor de la Defensa (JEMAD), establece:

«el diplomado de Estado Mayor es un oficial competente cuyo cometido principal es proporcionar al mando los elementos de juicio necesarios para fundamentar sus decisiones, traducir estas en órdenes y velar por su cumplimiento.

La función del oficial DEM es la de auxiliar a la acción de mando y a la alta dirección mediante tareas de planeamiento, asesoramiento, coordinación y control, en los estados mayores específicos, conjuntos y combinados, órganos superiores y directivos del Ministerio de Defensa, así como en los organismos internacionales de seguridad y defensa de los que España forma parte».

De la definición anterior se desprende que el DEM es un oficial competente, encargado de llevar a cabo funciones de apoyo al mando en numerosos y variados puestos.

En cuanto a los cometidos y características de los oficiales, el artículo 20.3 de la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar establece:

«desarrollan acciones directivas, especialmente de mando, y de gestión en la estructura orgánica y operativa de las Fuerzas Armadas. Desempeñan tareas de planeamiento y control de la ejecución de las operaciones militares y las relacionadas con funciones técnicas, logísticas, administrativas y docentes. Se caracterizan por el nivel de su formación y por su liderazgo, iniciativa, capacidad para asumir responsabilidades y decisión para resolver».

La Real Academia Española define la competencia como la «pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado». En el ámbito castrense, las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas (2009) hacen referencia a la competencia profesional en varios artículos (26, 79, 80, 100, 101 y 124).

Estos preceptos destacan que, si bien la competencia profesional es exigible a todo militar, resulta especialmente esencial en quienes ejercen el mando, en los oficiales de Estado Mayor y en el personal docente. La competencia se adquiere mediante la formación continua y el ejercicio profesional. Es fundamental para el cumplimiento eficaz de la misión, otorga ascendiente sobre subordinados y superiores, y contribuye de forma directa a la proyección de la imagen institucional de las Fuerzas Armadas.

Si la competencia es un atributo imprescindible para todo militar, cabe preguntarse: ¿en qué ámbitos debe demostrar competencia específica el diplomado en Estado Mayor? La respuesta reside en las tareas que le son propias: planeamiento, asesoramiento, coordinación y control. Estas tareas constituyen la base de su rol como auxiliar del mando y de la alta dirección.

Su cometido principal consiste en proporcionar al mando los elementos de juicio necesarios para la toma de decisiones; traducir dichas decisiones en órdenes; difundirlas de forma adecuada; y supervisar su cumplimiento para garantizar la eficacia del proceso de conducción.

Estas funciones se desarrollan en una amplia variedad de destinos, entre los que se incluyen los órganos superiores y directivos del Ministerio de Defensa, los organismos internacionales de seguridad y defensa en los que España participa, y los distintos estados mayores, tanto específicos como conjuntos o combinados.

En conjunto, estos elementos definen la esencia del DEM: un oficial capacitado y competente para desempeñar funciones específicas de apoyo al mando y a la alta dirección, en un amplio abanico de puestos tanto a nivel nacional como internacional.

A partir de esta definición general, resulta necesario profundizar en las competencias específicas que configuran el perfil profesional del DEM y en el proceso formativo que garantiza su adquisición.

3. LA FORMACIÓN DEL OFICIAL DE ESTADO MAYOR

El oficial de Estado Mayor constituye una figura clave dentro de las Fuerzas Armadas, de cuya preparación dependen en gran medida su eficacia operativa y su capacidad de adaptación. La creciente complejidad del entorno de seguridad y defensa, caracterizado por su multidimensionalidad, volatilidad e interdependencia, exige que estos oficiales posean un conjunto amplio de competencias, no solo de carácter técnico o procedimental, sino también intelectual, metodológico, comunicativo y personal.

La adquisición de estas competencias no es fruto de la mera experiencia en destinos operativos, sino el resultado de un proceso educativo cuidadosamente diseñado, estructurado e impartido bajo estándares equivalentes a los de una formación de posgrado. Este proceso tiene lugar en el CEMFAS, cuyo currículo, aprobado por el jefe de Estado Mayor de la Defensa, se encuadra en el nivel 3 del Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES), correspondiente al nivel de máster, lo que garantiza una formación especializada, multidisciplinar y orientada a la investigación aplicada.

El perfil de egreso del diplomado de Estado Mayor se define a través de dos grandes bloques competenciales: las competencias generales, de carácter transversal, y las competencias específicas, vinculadas directamente al ejercicio profesional en los órganos de dirección y estructuras operativas.

Las competencias generales son aquellas que permiten al oficial desempeñarse con solvencia en una amplia variedad de contextos, más allá incluso del ámbito estrictamente militar, y constituyen la base metodológica y actitudinal de su actuación. Se espera que el oficial desarrolle un pensamiento analítico-sintético para descomponer situaciones complejas, identificar sus causas fundamentales y diseñar soluciones bien estructuradas; que ejerza un pensamiento crítico capaz de valorar la coherencia interna de los argumentos propios y ajenos; y que cultive un pensamiento creativo y prospectivo, orientado a la generación de ideas originales, especialmente útiles en escenarios de incertidumbre o cambio acelerado.

Asimismo, se fomenta una actitud orientada al logro, reflejada en la capacidad para planificar acciones concretas en función de objetivos definidos, con autonomía y responsabilidad. La competencia en comunicación eficaz, tanto oral como escrita, resulta esencial para adaptar el discurso al público y al contexto, favoreciendo la comprensión, el consenso y la reflexión. El liderazgo y el trabajo en equipo son también ejes fundamentales: el oficial

de Estado Mayor debe integrarse en grupos multidisciplinarios, coordinar esfuerzos y contribuir al desarrollo de equipos cohesionados y orientados a la misión.

Finalmente, se valoran, sobre todo, el autocontrol, la autoconfianza y la resiliencia en entornos de alta exigencia, así como la competencia investigadora, que capacita al oficial para aplicar métodos científicos y técnicas analíticas al estudio de problemas complejos, estructurando sus hallazgos y comunicando sus resultados con claridad y rigor.

Estas competencias generales no son exclusivas del ámbito militar, sino que coinciden en gran medida con las que se espera encontrar en cualquier titulado de máster del sistema universitario español. Esta convergencia, plenamente intencionada, responde a la necesidad de dotar al oficial de un perfil versátil, capaz de desempeñarse con eficacia en una amplia gama de destinos —nacionales e internacionales, operativos o institucionales, militares o interministeriales— y de mantener una actitud de aprendizaje permanente a lo largo de toda su trayectoria profesional.

En cuanto a las competencias específicas, estas configuran el núcleo profesional del diplomado y están orientadas al ejercicio de funciones de asesoramiento, planeamiento, coordinación y conducción en contextos conjuntos y multinacionales. Su estructura responde a tres grandes procesos funcionales en los que todo DEM debe demostrar competencia plena: la política de seguridad y defensa, el planeamiento de la defensa y la planificación y conducción de operaciones y ejercicios.

En el ámbito de la política de seguridad y defensa, el oficial debe ser capaz de analizar el entorno de seguridad que afecta a los intereses nacionales desde una perspectiva integral, evaluando las estrategias vigentes y los sistemas de seguridad y defensa existentes, tanto a escala nacional como en el marco de alianzas y organizaciones internacionales. Esta capacidad de análisis debe complementarse con la habilidad para formular propuestas viables de mejora, basadas en diagnósticos precisos y coherentes con las directrices político-estratégicas.

Respecto al planeamiento de la Defensa, se espera que el oficial contribuya activamente al diseño y ajuste de los planes de fuerza y de recursos, demostrando capacidad para coordinar la gestión de medios humanos, materiales y financieros tanto en el ámbito nacional como en estructuras multinacionales como la OTAN o la Unión Europea (UE).

En el ámbito de la planificación y conducción de operaciones y ejercicios, el oficial debe estar preparado para participar en todos los niveles del conflicto —estratégico, operacional y superior del nivel táctico—, interactuar con agencias civiles y organizaciones internacionales, y asumir responsabilidades en la elaboración de órdenes, la supervisión de su

ejecución y la evaluación de los resultados, todo ello conforme a los marcos doctrinales y normativos vigentes.

El plan de estudios del CEMFAS está diseñado para facilitar la adquisición progresiva e integrada de las competencias mencionadas. Consta de 81 créditos ECTS, equivalentes a 2025 horas de dedicación académica. El curso se estructura en 16 asignaturas que cubren un espectro temático amplio y directamente vinculado a la realidad operativa. Entre los contenidos se incluyen: fundamentos de ciencia política; geopolítica y geoestrategia; seguridad internacional y gestión de crisis; organización de la Defensa Nacional; planeamiento de la fuerza y de los recursos humanos, materiales y financieros; empleo operativo de la fuerza; conducción de operaciones y ejercicios conjuntos y específicos; habilidades directivas y comunicación estratégica; y metodología y técnicas de investigación aplicada. A lo largo del curso, los conocimientos teóricos se complementan con actividades prácticas de creciente complejidad, que permiten aplicar lo aprendido en contextos simulados, realistas y orientados a la misión.

El proceso de integración final de competencias se organiza en torno a dos actividades troncales. La primera consiste en la elaboración, presentación y defensa de un trabajo de fin de máster, que representa un ejercicio de investigación individual sobre un problema relevante en el ámbito de la seguridad y la defensa. La segunda actividad comprende una serie de ejercicios de planeamiento y conducción de operaciones, en los que participan todos los departamentos docentes y que simulan escenarios operativos a nivel estratégico, operacional y táctico. Estas simulaciones adoptan un enfoque conjunto y combinado, replicando las condiciones reales de los teatros contemporáneos de operaciones.

Una vez finalizado el curso, el DEM está capacitado para desempeñar funciones de alto nivel en distintos destinos: estados mayores de las Fuerzas Armadas, órganos centrales del Ministerio de Defensa, estructuras internacionales como la OTAN o la UE, y centros de análisis y organismos interdepartamentales. Sin embargo, la formación recibida no debe considerarse definitiva. En un entorno marcado por la innovación tecnológica, la evolución doctrinal y la transformación continua de los escenarios estratégicos, resulta indispensable que el oficial mantenga una actitud de actualización permanente. Solo a través de un compromiso personal sostenido —mediante hábitos de lectura rigurosos, el análisis crítico de la actualidad estratégica y la participación en foros profesionales— podrá conservar y perfeccionar las competencias adquiridas. De este modo, se pretende que el desarrollo intelectual del oficial de Estado Mayor supere el marco académico y se extienda a lo largo de toda su carrera, constituyendo un pilar esencial de su desempeño profesional y de su contribución al pensamiento militar conjunto.

4. SÍNTESIS

El diplomado de Estado Mayor constituye el resultado de un modelo de formación caracterizado por su rigor y exigencia. Su perfil combina competencias intelectuales, metodológicas y operativas, que lo capacitan para actuar como un elemento clave en la conversión de la intención del mando en acciones efectivas. La diversidad de destinos en los que puede desempeñar su labor —desde estados mayores específicos hasta organizaciones internacionales— evidencia no solo la versatilidad de su preparación, sino también la necesidad de disponer de cuadros capaces de pensar, planear, coordinar y controlar con precisión en escenarios de creciente complejidad.

No obstante, el valor fundamental del DEM no radica exclusivamente en los conocimientos adquiridos durante su formación en el CEMFAS, sino en su compromiso sostenido con el aprendizaje continuo, la reflexión crítica y el ejercicio profesional riguroso. En un entorno marcado por la innovación constante, la evolución doctrinal y la transformación de las amenazas, el oficial de Estado Mayor debe asumir la actualización permanente de sus capacidades como una exigencia profesional. En este sentido, el título de diplomado de Estado Mayor debe entenderse no solo como una credencial académica, sino como una responsabilidad permanente: un compromiso con la excelencia profesional orientado a reforzar la eficacia de nuestras Fuerzas Armadas.

REFERENCIAS

- España. Ministerio de Defensa. (2009). Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas. *Boletín Oficial del Estado*, n.º 39, de 14 de febrero de 2009, pp. 15694–15756. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2009/02/06/96/con>
- España. Ministerio de Defensa (2017). Orden DEF/23/2017, de 18 de enero, por la que se aprueban los perfiles de ingreso y egreso de los alumnos del curso para la obtención del diploma de Estado Mayor. *Boletín Oficial del Estado* n.º 19, de 23 de enero de 2017, páginas 5769 a 5771. <https://www.boe.es/eli/es/o/2017/01/18/def23>
- España. Ministerio de Defensa. (2022). Instrucción 4/2022, de 21 de enero, del Jefe de Estado Mayor de la Defensa, por la que se aprueba el currículo del curso para la obtención del diploma de Estado Mayor. *Boletín Oficial del Ministerio de Defensa*, n.º 21, de 1 de febrero de 2022, páginas 2643–2662. https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/b/o/bod_20220201_1_al.pdf

Relevancia de la lectura en la formación del militar

David Cuesta Vallina

Resumen

El capítulo analiza la importancia de la lectura en la formación del militar a través de un enfoque dual: el hábito individual y la necesidad institucional. Desde la perspectiva personal, la lectura fomenta el desarrollo cultural, el entrenamiento cognitivo y la resiliencia mental. Desde el punto de vista organizativo, se considera una herramienta indispensable para adquirir competencias fundamentales en liderazgo, análisis, adaptabilidad y toma de decisiones. El texto subraya que la lectura fortalece tanto la dimensión personal como profesional del oficial de Estado Mayor, y constituye un requisito esencial para el cumplimiento eficaz de sus responsabilidades.

Palabras clave

Lectura militar; hábito lector; formación profesional; resiliencia cognitiva; liderazgo; autoformación.

Relevance of Reading in Military Training

Abstract

This chapter analyzes the importance of reading in military training through a dual approach: individual habit and institutional necessity. From a personal perspective, reading fosters cultural development, cognitive training, and mental resilience. From an organizational standpoint, it is viewed as a key tool for acquiring core competencies in leadership, analysis, adaptability, and decision-making. The text emphasizes that reading strengthens both the personal and professional dimensions of the Staff Officer and is an essential requirement for the effective fulfillment of his or her duties.

Keywords

Military reading; reading habit; professional development; cognitive resilience; leadership; self-learning.

1. INTRODUCCIÓN

Hablar del valor de la lectura en general puede parecer sencillo y nos bastaría recurrir a citas de militares o autores de renombre para vivir ese espíritu. Desde el pensador chino Confucio: «El pensar sin leer nos hace desequilibrados»; o el padre de la filosofía moderna René Descartes: «La lectura de todos los buenos libros es como una conversación con las mejores mentes de los siglos pasados»; pasando por nuestro Cervantes: «El que lee mucho y anda mucho ve mucho y sabe mucho»; nos pueden aportar destellos de la relevancia de la lectura en la formación de una persona.

El caso del aporte de la lectura a la enseñanza y formación militar es también algo apasionante y no debe de ser casualidad que grandes líderes militares se hayan caracterizado por promover la lectura. Álvaro de Navia-Orsio, III marqués de Santa Cruz de Marcenado (2018), nuestro escritor militar más referenciado y que leían en West Point, hace referencia a la recomendación a la lectura en sus *Reflexiones militares*. Su trabajo fue traducido a cuatro lenguas y sobrepasó el alcance de cualquier otro en la época, llegando a ser leído incluso por Napoleón.

O Jorge Vigón (2016), en su *Estampa de capitanes*, nos destaca el intelecto entre las cualidades profesionales del oficial y promovía la atención en una correcta escritura para facilitar la lectura de las órdenes escritas.

En los centros de enseñanza es también fácil encontrarse con propuestas de listas de lecturas recomendadas que buscan promover el hábito y en los diferentes ciclos de formación es habitual trabajar con base en artículos, ensayos o incluso libros que son discutidos facilitando ese crecimiento en las habilidades buscadas.

Son muchos los enfoques que podrían determinar una utilidad a la práctica de la lectura, pero vamos a reducirlos a dos por poder asociarlos a la visión militar. Una desde la perspectiva del hábito, de la persona, de los aportes que el lector puede recibir. Pensando en facilitar ese esfuerzo individual que requieren los periodos de enseñanza y formación para el desarrollo cultural y cognitivo. Otra, desde la perspectiva de la necesidad, más externa y amplia que representa lo que quiere la organización y si está alineado con las posibilidades que ofrece la lectura.

Con estos enfoques y buscando títulos reconocidos o con precisamente empleando nuestra biblioteca particular del capítulo tercero podríamos asociar cierta utilidad y relevancia de la lectura la que se pretende complementar con el capítulo cuarto más enfocado a la utilidad práctica.

2. PERSPECTIVA DEL HÁBITO

Saber lo que implica un hábito nos puede dar pistas de la relevancia de la lectura desde un punto de vista de la persona, como algo de su propia naturaleza, que faciliten esa motivación para la lectura ya que si el individuo no está dispuesto a hacer ningún esfuerzo es difícil que la lectura adquiera relevancia para él.

Un hábito es una conducta que se repite con regularidad y que puede llegar a ser automática con el tiempo. Los militares, en nuestros centros de enseñanza, somos conscientes de este concepto, aunque sea de forma inconsciente, ya que promover automatismos es algo que ha caracterizado la educación militar: saludo militar, ejercicios de tiro, respuestas a las alarmas, etc.

Napoleón era conocido, entre otras cosas, por una gran pasión por la lectura. Pasión, generalmente, conlleva hábito y es lo que llevaba al emperador a leer hasta tres libros al día. Incluso dentro de sus campañas llevaba una biblioteca itinerante con más de mil volúmenes. El hábito mental que requeriría la lectura, al ser un comportamiento aprendido, requiere de práctica y la disponibilidad del individuo para realizar un esfuerzo consciente mínimo.

Con este enfoque, la meta no es leer un libro concreto, la meta es convertirse en lector y saber esos beneficios que tendría la persona, la mente.

1. Entrenar la mente. Con la simple estimulación que produce un esfuerzo mental al cerebro, los avances de la neurociencia han aportado muchos datos al respecto. Resulta que la lectura conecta de alguna manera los dos hemisferios del cerebro haciendo que trabajen juntos, lo que potencia esas habilidades que requiere el militar en beneficio de la resolución de problemas.

No hablamos de aprender alguna temática en concreto, hablamos de la actividad a nivel biológico, porque invertir en libros y tiempo para leerlos es hacerlo en beneficio propio, como nos dice Fernando Botella (2020, p. 59) en su aporte como biólogo y experto en aprendizajes. Porque a veces no es cuestión del qué pensamos, más bien el cómo pensar.

2. Entrenar habilidades lingüísticas. Leer un libro es como una pócima mágica para las propias habilidades lingüísticas. Se mejoran poco a poco, de forma inconsciente, la forma de procesar lo escrito y lo hablado. No sólo se trata de ampliar el vocabulario, ayuda también a las opciones de comprensión lo que se traslada en múltiples beneficios de la comunicación, siempre necesaria para el ejercicio de cualquier liderazgo.

Porque un libro es como una persona y una persona es como un libro, lo que aporta a uno mismo es diferente de lo que aporta a otro, pero siempre representan una oportunidad que no hay que desperdiciar, como nos dice Felipe Garrido (2014, p. 110) en sus reflexiones sobre la lectura.

3. Entrenar la comprensión. El hábito de leer genera pensamiento lo que beneficia el acto de comprender. Es como ir cogiendo de forma inconsciente el atribuir un significado concreto a las ideas —eso es comprender— al texto y se habitúa a pensar cuando no es capaz de entender lo que significa un concepto cosa que ocurre con frecuencia con lo intangible o lo abstracto y complejo como el desarrollo ético y la formación en valores.

Dar sentido a las cosas puede ser fruto de la experiencia de la lectura y como todas las experiencias, es algo intransferible, tiene que hacerlo uno mismo, como nos dice Viktor Frankl (1946) cuando expresa sus vivencias en un campo de concentración nazi.

4. Entrenar el aprendizaje. Muchas experiencias cuantitativas hablan de la mejora en las calificaciones de los estudiantes que tienen el hábito de leer. El conocimiento genera más conocimiento lo que beneficia a esa formación cultural y a la propia habilidad del lector al mejorar el enfoque y capacidad de atención, aspectos más que valorados en la etapa de enseñanza.

Aprender de las personas inteligentes y experiencias de los demás aporta beneficios y alternativas a la manera de pensar, como nos dice Francisco Alcaide Hernández (2018) en su colección de recopilación de lecciones de profesionales y referencias de diferentes ámbitos. Una forma de aprender de los mejores.

5. Entrenar el cuerpo. ¿Y por qué no aportar un aprendizaje diferente? En este sentido, leer aporta al bienestar personal, a la salud, al ayudar a reducir el estrés y a la regulación emocional. Porque uno puede encontrar el momento de relajarse basado en la lectura que le ayudan a esa búsqueda de metas que le faltan.

Aprender de los límites para superar y conseguir esa motivación que nos hace diferentes, cada uno buscando su desafío, es lo que nos dice David Goggins (2022, p. 9) en su relato de retos que le llevó ser un niño con dificultades físicas a un devorador de retos de todo tipo y poseedor de los diferentes cursos de operaciones especiales.

En resumen, con la perspectiva del hábito, enfocándose en las personas, la lectura no es solo un pasatiempo, es equiparse de herramientas para la mente y el cuerpo, es cargar nuestra mochila de forma inconsciente con habilidades que benefician las habilidades lingüísticas, la comprensión y el aprendizaje. Leer es prepararse para el futuro.

3. PERSPECTIVA DE LA NECESIDAD

Cambiando de perspectiva, esta vez con algo más institucional y asociando lo que busca la organización en el colectivo y buscar esa asociación a posibles lecturas, esta vez de nuestra biblioteca, antes de sacar alguna conclusión.

Centrándose en una formación militar específica, dada la relevancia de la lectura en la formación del oficial de Estado Mayor y siguiendo el propósito de esta publicación, sabemos que el oficial equipado con estos estudios específicos tiene que salir con las competencias mencionadas en el capítulo primero y que, de alguna manera, permitirán al militar desenvolverse en la acción que exige la profesión de las armas y en la realidad necesaria para mandar o asesorar con criterio.

Con este enfoque, en esta ocasión, la meta es leer uno o varios libros concretos, asegurando que la necesidad esté cubierta por una biblioteca, puesto que uno ya es lector y busca complementar las áreas que necesita la organización.

Una referencia sencilla, no por falta de profundidad, es lo que representa el *Decálogo del oficial de Estado Mayor del siglo XXI* publicado por el CESEDEN. Un trabajo que representa esa necesidad de lo que se exige al líder que quiere la organización y que se asocia a ese propósito que buscaría la ESFAS de formar los oficiales con las competencias necesarias.

Buscando estas lecturas, de las promovidas en este documento o complementadas con otras, se pretende mostrar si lo que se busca está alineado con las opciones de lecturas, lo que sería una forma de motivar al lector explicando algunos de los posibles objetivos a cubrir según la necesidad. Promocionar la lectura con el propósito del oficial de Estado Mayor.

Partiendo de las virtudes que la Escuela busca en sus alumnos titulados, con referencia a los diez artículos de su decálogo, se podría decir:

1. Ejemplaridad. La amplia biblioteca disponible sobre acciones ejemplares de nuestros héroes y la fuerte cultura organizativa que tenemos basada en la tradición y promoción de valores hace que el buen lector pueda aprender de forma tangible a través de los numerosos casos que tenemos en nuestra historia militar. Conocer la historia de los héroes de los Tercios, de nuestra gloriosa Armada o de la aeronáutica militar española siempre aportarán a este conocimiento tan propio.

Título como la propuesta del coronel Luis Ángel Andrés Testón¹, con la visión que aporta el profundizar en nuestra historia y tener criterio,

¹ Gullo Omodeo, M. (2022). *Nada por lo que pedir perdón*. Espasa.

incluso pensamiento crítico. «La capacidad y el gusto por la lectura da acceso a lo que ya ha sido descubierto por otros» (Abraham Lincoln).

2. Lealtad. Un valor que se construye, que requiere tiempo y está basada en el compromiso entre otros. Lecturas que permitan el conocimiento profundo de la organización facilitarán ese paso más que exige la lealtad y que nos permitirá alejarnos de la fácil y recurrente superficialidad de las cosas. Hoy más que nunca los detalles son importantes.

Título como el reseñado por el general Francisco Javier Vidal Fernández², cuando se trata de profundizar en lo que significa el combate y surge la importancia de los lazos que establecen la disciplina y lealtad. «Hay más tesoros en los libros que en todo el botín del pirata de *La isla del tesoro*» (Walt Disney).

3. Espíritu de servicio. Mandar es servir, los militares lo tenemos interiorizado. Pero con conocimiento, sabemos que implica mucho: prever, concebir, imaginar, preparar, decidir, dirigir... Esa aceptación sin reservas de lo que implica la milicia es lo que nos educa a superar las adversidades, a estar lo mejor preparados posibles para cuando llegue el momento.

Título como el desarrollado por el teniente coronel Arturo Arribas Santiago³, expresa lo que significa luchar por la supervivencia manteniendo la identidad y ese espíritu sin concesiones. «Los lazos que nos unen a otro ser humano son santificados cuando él o ella adoptan el mismo punto de vista» (Marcel Proust).

4. Amplitud de miras. Lo que está por venir requiere una visión global y saber aceptar nuevos desafíos. No es fácil de conseguir y requiere una preparación intelectual complementada por una preocupación por su actualización, es lo que podría destacarse de lo que buscamos.

Título como la sugerencia del teniente coronel Miguel Ángel Pérez Franco⁴, nos puede aportar ideas en esos nuevos métodos que afectan a lo conjunto y a la forma de hacer la guerra. «Deja de pensar en términos de limitaciones y empieza a pensar en términos de posibilidades» (Ferry Josephson).

² Keegan, J. (2013). *El rostro de la batalla*. Turner.

³ Luca de Tena, T. (1989). *Embajador en el infierno*. Edevisión.

⁴ Pulido, G. (2021). *Guerra multidominio y mosaico*. Libros de la Catarata.

5. Anticipación. La complejidad característica del entorno del siglo XXI requiere de esa capacidad de anticipación vinculada a las respuestas y decisiones rápidas y precisas.

Título como el resumido por el comandante Víctor Alvarellós Sarabia, centrada en la vertiente geográfica, pero que muestra como la lectura pueden facilitar entender el presente y quizá el futuro. «No es posible resolver los problemas de hoy con las soluciones de ayer» (Roger Van Oech).

6. Realismo. Desarrollar el sentido común siendo consciente de lo que nos rodea, más difícil de lo que parece puesto que requiere tener criterio y no dejarse llevar por la superficialidad de la información.

Título como la sugerencia del almirante Benigno Gonzalez-Aller Gross⁵, nos muestra la fragilidad del orden mundial y la necesidad de tener siempre presente un sentido de la realidad en las relaciones internacionales. «No hay lenguaje sin engaño» (Italo Calvino).

7. Innovación. Más necesaria que nunca y que habilita soluciones creativas a las nuevas y cada vez más complejas situaciones a las que nos podremos enfrentar. La innovación conlleva acción, hacer cosas nuevas y lecturas que promuevan esa búsqueda de alternativas e ideas nuevas pueden colaborar a crear el clima organizativo adecuado para promoverla.

Títulos como la iniciativa del comandante Juan Luis Sánchez Álvarez⁶, aporta detalles prácticos que ayudan a hacer equipo y proporcionan el marco propicio para que la innovación surja. «Innovar es encontrar nuevos o mejorados usos a los recursos de que ya disponemos» (Peter Drucker).

8. Flexibilidad. Conocer sobre experiencias de otros que han vivido situaciones a las que todavía no nos hemos enfrentado permitirán esa visión que nos facilitará afrontar el cambio de forma práctica y eficaz, sin temor a estos tiempos volátiles.

Título como la proposición del comandante libanés Elie Charbel Semaan⁷, se atreven en ampliar los conceptos de flexibilidad, agilidad o resiliencia aportando esa amplitud de miras que se requiere en el siglo XXI y hacer de oportunidades los fracasos. «Bendito el corazón que se puede doblar porque nunca se romperá» (Albert Camus).

⁵ Kissinger, H. (1994). *Diplomacy*. Pocket Books.

⁶ Sinek, S. (2021). *Líderes comen al final*. Empresa activa.

⁷ Taleb, N. N. (2024). *Antifragil*. Paidós.

9. Eficiencia. Siempre buscada y que conlleva una gestión adecuada de los recursos, pensando en la organización. Conocer metodologías o incluso fórmulas de los distintos campos permitirán avanzar en el buen camino que permita un mejor aprovechamiento de lo que tenemos.

Título como la invitación del general Luis Francisco Cepeda Lucas⁸, donde la acción de mando es tratada en su aspecto más amplio, en la guerra, con la eficiencia como una de las preocupaciones. «Es imposible e incluso contraproducente que alguien trate de innovar una tarea mientras le pedimos que sea eficiente realizándola» (Fernando Trias De Bes).

10. Liderazgo. El ansiado valor que buscan todas las organizaciones y que podría englobar todos los aspectos anteriores. Se busca, se forma, se necesita... un liderazgo adaptado a su tiempo y centrado en las personas.

Título como la idea del teniente coronel Balbino Martínez Espinel⁹, donde se pueden sacar esos hábitos que promueven un liderazgo moderno y efectivo. «La tarea del líder es llevar a la gente desde donde están hasta donde no han estado» (Henry Kissinger).

4. CONCLUSIÓN

Una biblioteca puede asociarse a lo que busca la organización al promover la lectura de forma concreta pero siempre faltará esa automotivación derivada en hábito.

Como nos dijo Jorge Luis Borges: «Uno no es lo que es por lo que escribe, sino por lo que ha leído», este es el espíritu de lo que representa lo que buscamos. Si la lectura tiene muchos beneficios, con la delimitación de los dos enfoques tratados vemos detalles de lo que representa una lectura con propósito y el poder de las recomendaciones que es, precisamente, parte de lo que buscan las reseñas elegidas: promover la lectura. Así, cada uno puede (y debe) hacerse su propia experiencia de la lectura que es la que le marcará el itinerario de la formación y comprensión del entorno, camino que debe de recorrerse individualmente.

Las listas de recomendaciones o bibliotecas específicas ayudan a evitar la «parálisis del exceso de análisis» y facilitan a la búsqueda de esas experiencias a través de la lectura. Cuando vemos a líderes, a militares, a profesores, etc., hablando o proponiendo lecturas nos están invitando a compartir la experiencia que ellos han tenido, una invitación así siempre

⁸ Van Creveld, M. (1987). *Command in war*. Harvard University Press.

⁹ Covey, S. (2023). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Booket.

hay que tenerla en cuenta. Desde el libro del almirante James Stavridis que motiva este cuaderno hasta las múltiples listas o recomendaciones de nuestras revistas, General de Marina, Ejército y Aeronáutica, ya que todas emplean referencias bibliográficas, algunas desde su primer número del año 1877 en el caso de la Armada, difundiendo títulos y reseñas asociados al ejercicio del mando.

«Leer es para la mente lo que el ejercicio es para el cuerpo» (José Addison). No es bueno quedarse parado en estos tiempos de cambios y para este reto los libros siguen siendo el compañero de viaje ideal, sin olvidar que en nuestras Fuerzas Armadas todos los esfuerzos para formar líderes son necesarios, tal como nos sentencia Santa Teresa de Jesús: «Lee y conducirás, no leas y serás conducido».

REFERENCIAS

- Alcaide Hernández, F. (2018). *Aprendiendo de los mejores*. Alienta.
- Botella, F. (2020). *¿Cómo entrenar la mente?* Planeta.
- Frankl, V. (1946). *El hombre en busca de sentido*. Herder.
- Garrido, F. (2014). *El buen lector se hace. No nace*. Paidós.
- Googins, D. (2022). *No me puedes lastimar*. Lioncrest.
- Navia Osorio, Á. (2018). *Reflexiones militares*. Forgotten Books.
- Vigón Suero-Díaz, J. (2016). *Estampa de capitanes. El espíritu militar español*. Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica.

Reseñas de las obras seleccionadas

Varios autores

Resumen

El capítulo presenta una selección de obras recomendadas para la formación del oficial de Estado Mayor, acompañadas de reseñas críticas breves. Cada reseña describe los principales contenidos de la obra, su aplicabilidad en el desarrollo de competencias profesionales y su utilidad para el pensamiento y la acción en el entorno militar contemporáneo. Su propósito es proporcionar un recurso orientativo y práctico, no un canon cerrado, que estimule el juicio crítico y el crecimiento intelectual del lector.

Palabras clave

Reseñas; formación del oficial; selección de lecturas; pensamiento crítico; desarrollo profesional; autoformación.

Reviews of Selected Works

Abstract

This chapter presents a selection of recommended works for the training of Staff Officers, each accompanied by a brief critical review. Each review outlines the main contents of the work, its applicability to professional competency development, and its relevance for thinking and acting in today's military environment. The chapter organizes the works into relevant thematic categories to facilitate their integration into self-development processes. Its aim is to offer a practical and orientative resource, not a closed canon, to stimulate the reader's critical judgment and intellectual growth.

Keywords

Reviews; officer training; reading selection; critical thinking; professional development; self-learning.

1. INTRODUCCIÓN

Si este cuaderno pretende contribuir a la formación continua de los oficiales de Estado Mayor mediante una selección de lecturas relevantes, resulta pertinente preguntarse qué rasgos debería tener la biblioteca que proponemos.

Por ello, planteamos esta cuestión en uno de los cuestionarios dirigidos a los participantes en el proyecto. De las 34 respuestas recibidas, equivalentes al 50 % de los participantes, se pueden extraer una serie de características comunes.

Las respuestas, como cabía esperar, son sumamente diversas. Algunos oficiales han elaborado listas de temáticas que debería contener la biblioteca, mientras que otros han reflexionado sobre las características que debería reunir, relacionándolas con las cualidades y competencias que definen al oficial de Estado Mayor.

En este sentido, el general de ejército Begazo Ampuero destaca el carácter integral que debería tener la biblioteca, considerando que esta debe estar conformada en un 50 % de «doctrina militar» (reglamentos, cuadernos, textos, leyes, códigos, tratados, etc.); un 20 % de «literatura de contenido y carácter militar» (clásicos y actuales); y un 25 % de «literatura variada» en todas las áreas del saber humano, de manera que «se puede aproximar a una excelencia integral como militar, como persona y como ciudadano».

Desde su experiencia, el coronel Puig Soler defiende que la biblioteca ideal debe buscar un «equilibrio justo sobre libros de estrategia, táctica y pensamiento militar, con lecturas sobre psicología, economía, gestión, historia, filosofía y ciencia general».

De manera similar, otros participantes diseñan una biblioteca orientada al desempeño profesional del oficial de Estado Mayor.

El general de brigada García Ortiz refuerza esta visión al señalar que la biblioteca debe permitir al oficial desarrollar las tres dimensiones esenciales de la capacidad de combate: la moral, la intelectual y la física, asegurando un equilibrio entre formación teórica y aplicación práctica.

En la misma línea, el teniente coronel Berciano considera que debe orientarse a formar a un militar capaz de pensar correctamente, actuar conforme a su pensamiento y defender y explicar sus decisiones ante quien sea necesario.

Por su parte, el teniente coronel Pérez Franco sostiene que debería diseñarse para que los futuros oficiales puedan sobresalir tanto dentro de la organización como en entornos multinacionales.

Asimismo, el comandante Semaan subraya que la biblioteca ideal «debe reflejar el rol del oficial de Estado Mayor como un generalista y no un simple especialista» y construirse «alrededor de los principios de multidisciplinariedad, enfoque integral, actualidad y pertinencia».

A su vez, el teniente coronel Valbuena señala que «debe ser reflejo de las competencias generales y específicas del perfil de egreso del oficial de Estado Mayor, tanto en el ejercicio del mando como en el del asesoramiento», mientras que el comandante Sánchez Álvarez propone que mantenga «una composición heterogénea en línea a como está organizado el curso en sus distintos departamentos: Organización, Liderazgo, Operaciones, Geoestrategia y Relaciones Internacionales».

La diversidad de perspectivas recogidas en estas respuestas enriquece la comprensión de lo que una biblioteca profesional debe ofrecer: no solo conocimientos técnicos, sino también marcos de reflexión que acompañen al oficial a lo largo de su trayectoria.

El análisis de las distintas aportaciones revela coincidencias relevantes que permiten identificar los criterios básicos que deberían guiar la conformación de una biblioteca profesional para oficiales de Estado Mayor.

El carácter multidisciplinar y heterogéneo constituye un factor común en la práctica totalidad de las respuestas. Esta multidisciplinariedad debe abarcar áreas del conocimiento como Historia, Economía, Filosofía, Ciencia Política, Estrategia, Geopolítica, Psicología, Sociología, Derecho y Tecnología, así como abordar temas relacionados con la historia militar, la gestión de recursos, el arte militar, el liderazgo, la motivación, el desarrollo personal, las operaciones, la innovación o la axiología.

Entre los contenidos propuestos, el liderazgo destaca como una de las áreas más extensamente tratadas, reflejo de su importancia central en la formación del oficial de Estado Mayor. Varios colaboradores subrayan que el liderazgo no es solo una competencia profesional, sino también un componente moral y humano esencial del mando militar. Aunque las contribuciones difieren en enfoque, profundidad y matices, convergen en señalar que una biblioteca ideal debe proporcionar herramientas tanto teóricas como prácticas para desarrollar un liderazgo auténtico, eficaz, ético y adaptado a la complejidad del entorno contemporáneo.

El general de división Rodríguez Roca describe el liderazgo como la «espinas dorsal» de toda la estructura formativa. Por su parte, el general de brigada García Ortiz lo vincula al componente moral de la capacidad de combate, junto con los valores y la motivación. En la misma dirección, el coronel Andrés Testón subraya su importancia para la gestión del elemento humano, común a toda organización militar. Finalmente, el vicealmirante González-Aller introduce el concepto de liderazgo adaptativo, necesario ante entornos complejos y cambiantes.

Destacan también las propuestas del general de división Crespo, quien plantea la necesidad de liderar en entornos multigeneracionales y de alta incertidumbre. El teniente coronel Pérez Franco ofrece una visión estructurada del liderazgo ético y ejemplar, centrada en el fomento de una cultura de liderazgo, la toma de decisiones, las prácticas sostenibles y el compromiso con las partes interesadas, todo ello orientado a la generación de confianza.

Por otro lado, el coronel Esparza apuesta por estudios basados en experiencias militares reales antes que en enfoques empresariales, mientras que el capitán de fragata Moritz propone integrar el liderazgo militar y civil.

Finalmente, el coronel Hernández Quiñones prefiere obras que profundicen en el liderazgo a través del conocimiento de personajes relevantes, momentos históricos de referencia o procesos de toma de decisiones.

En conjunto, las propuestas revelan una comprensión profunda y plural del liderazgo, alejada de fórmulas cerradas. Se reconoce su complejidad y se propone abordarlo tanto desde la doctrina como desde la experiencia, integrando teoría y práctica. El liderazgo, en la biblioteca ideal de un oficial de Estado Mayor, debe fomentar tanto la reflexión ética como la acción efectiva.

Las numerosas aportaciones sobre la historia destacan su valor formativo como fuente de experiencia acumulada, comprensión del presente y referencia para una toma de decisiones fundamentada. El general Bendala resalta su importancia como acervo cultural indispensable para el oficial de Estado Mayor. El general de división Cepeda aboga por una visión retrospectiva sobre la forma en que los líderes militares han afrontado a lo largo de los tiempos el problema de cómo aplicar el poder militar y dirigir los ejércitos incorporando las nuevas tecnologías del momento. Por su parte, el coronel Esparza considera la historia militar un componente esencial, dejando libertad al lector para profundizar en los periodos que más le interesen.

El vicealmirante González-Aller y el teniente coronel Galli coinciden en resaltar la función de los estudios históricos para extraer lecciones aplicables a los desafíos contemporáneos. De forma complementaria, el general de división Rodríguez Roca enfatiza el valor de las lecciones históricas para comprender el cambio y la adaptación, considerándolas parte de las materias troncales que sustentan la formación del oficial. En conjunto, la historia se concibe no solo como una disciplina académica, sino como un instrumento práctico, indispensable para la formación integral del oficial.

Las aportaciones sobre estrategia y geopolítica revelan un amplio consenso respecto a su carácter imprescindible para la formación del oficial de Estado Mayor. El vicealmirante González-Aller propone una biblioteca que combine la teoría estratégica clásica con enfoques contemporáneos sobre conflictos híbridos, operaciones multidominio y dinámicas

geopolíticas globales. El general Rodríguez Roca identifica la estrategia, junto con la geopolítica, la historia y la tecnología, como pilares troncales del conocimiento militar, imprescindibles para interpretar y actuar en entornos cambiantes.

El contralmirante González-Tánago apuesta por una sólida base en clásicos como Sun Tzu, Clausewitz o Mahan, sin descuidar los estudios sobre conflictos recientes ni el análisis geopolítico vinculado a la energía. Por su parte, el capitán de fragata Prada destaca la utilidad de estas disciplinas para analizar el sistema internacional, mientras que el capitán de corbeta de Sousa propone que la geopolítica, las relaciones internacionales y la estrategia funcionen como ejes vertebradores de los altos estudios militares. En suma, los participantes coinciden en que la estrategia y la geopolítica no solo son campos del saber militar, sino herramientas de análisis indispensables para comprender y actuar en el mundo contemporáneo.

Las aportaciones sobre adaptación, transformación, innovación y tecnología coinciden en señalar que el entorno operativo contemporáneo, caracterizado por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, exige que el oficial de Estado Mayor desarrolle una mentalidad flexible, creativa y orientada al cambio.

El vicealmirante González-Aller subraya la necesidad de incluir en la biblioteca obras que aborden las tecnologías emergentes y disruptivas, los conflictos híbridos y multidominio, así como el liderazgo adaptativo, considerados elementos esenciales para afrontar los desafíos actuales.

Por su parte, el teniente coronel Pérez Franco formula una propuesta especialmente estructurada, orientada a la inclusión de textos que impulsen la innovación, la resiliencia organizativa, la capacidad de respuesta frente a nuevas amenazas y el análisis del cambio. Estos contenidos, según su planteamiento, son fundamentales para fomentar una cultura institucional de mejora continua, anticipación estratégica y ventaja competitiva.

El general Crespo refuerza esta visión al señalar la importancia de comprender los efectos de las tecnologías disruptivas en las formas de actuación de las Fuerzas Armadas y de impulsarlas como parte integral del liderazgo militar. De forma complementaria, el coronel Esparza sugiere incorporar lecturas sobre las últimas tecnologías aplicadas a las operaciones militares, considerándolas imprescindibles para la eficacia operativa. Por su parte, el capitán de corbeta de Sousa subraya el «factor tecnológico» como uno de los cuatro bloques fundamentales que deben equilibrar la biblioteca del oficial, junto con la historia militar, el liderazgo y la geopolítica.

Estas propuestas reflejan una clara conciencia de que el conocimiento técnico no es accesorio, sino central para la toma de decisiones estratégicas, y que la capacidad de adaptarse, transformar estructuras y fomentar

la innovación constituye un rasgo definitorio del liderazgo militar en el siglo XXI.

Las aportaciones sobre la evolución de la guerra moderna en los niveles operacional y táctico subrayan la necesidad de que la biblioteca recoja las transformaciones doctrinales, tecnológicas y conceptuales que afectan al empleo de la fuerza. El vicealmirante González-Aller aboga por incluir obras sobre operaciones multidominio y conflictos híbridos, reflejo de un entorno operacional cada vez más interconectado y dinámico. A su vez, el general Crespo resalta la importancia de estudiar los nuevos dominios operacionales —ciberespacio y espacio ultraterrestre— y de dotar a los oficiales de herramientas para la toma de decisiones en entornos inciertos. Finalmente, el coronel Esparza propone centrarse en lecturas sobre las últimas tecnologías aplicadas a las operaciones militares y sobre táctica, privilegiando el estudio de casos reales frente a modelos abstractos.

El general Cepeda considera esencial el estudio de las campañas militares y del ejercicio del liderazgo en el contexto de los avances tecnológicos de esa época. De manera complementaria, el contralmirante González-Tánago recomienda el análisis de tácticas en diversos dominios y el estudio de conflictos recientes para captar los cambios en el modo de hacer la guerra.

Por su parte, el teniente coronel Olalla subraya la importancia del planeamiento operacional, que, junto con tratados sobre el arte de la guerra, debería ocupar un lugar central en la biblioteca. En la misma línea, el general Monetto incluye el planeamiento entre los temas imprescindibles para el diplomado de Estado Mayor.

Estas aportaciones ofrecen una visión en la que, frente a un entorno bélico en transformación, el conocimiento de los niveles operacional y táctico debe ir más allá de la doctrina establecida e incorporar una comprensión crítica y actualizada de cómo se combate en la práctica hoy.

Entre las aportaciones más relevantes sobre formatos e instrumentos complementarios al libro, destaca la propuesta del vicealmirante Pérez Puig, quien sugiere incorporar pódcast de actualidad como recurso ágil y accesible para el oficial de Estado Mayor, dada la creciente abundancia de contenidos y su utilidad como complemento a la lectura tradicional.

El general Horche amplía esta perspectiva al recomendar la integración de publicaciones oficiales, normativa, documentos de trabajo, guías docentes, artículos académicos, prensa generalista, revistas especializadas y aprendizaje de idiomas, como fuentes complementarias al libro.

A su vez, el general Bendala resalta el valor de la prensa y los artículos especializados para mantenerse «situado» en el contexto actual, y subraya la conveniencia de recurrir a fuentes variadas que integren información técnica, histórica y analítica.

Por último, el general Monetto destaca la importancia de combinar el libro físico con los medios digitales, reconociendo que el acceso a recursos electrónicos facilita el conocimiento actualizado y versátil que exige el oficial del siglo XXI.

En conjunto, estas aportaciones proporcionan una visión moderna y práctica de la formación, basada en la integración de soportes y formatos diversos que enriquecen y actualizan el conocimiento profesional.

En definitiva, la biblioteca ideal para un oficial de Estado Mayor debe ser, según los participantes, heterogénea, multidisciplinar y dinámica, orientada tanto a formar asesores y líderes eficaces como a fomentar profesionales con pensamiento crítico, comprometidos con su sociedad y su tiempo.

Este capítulo presenta las reseñas de cincuenta obras seleccionadas por los participantes en este proyecto, todos ellos antiguos alumnos del CEMFAS, a partir de un total de 121 obras propuestas. Salvo pequeños ajustes destinados a unificar la forma del capítulo, se han respetado íntegramente los textos originales de sus respectivos autores. Esta diversidad de estilos y enfoques constituye un valor añadido que enriquece el conjunto.

Por su extensión y por la amplia participación de autores, esta sección constituye el núcleo de este proyecto y la parte esencial del cuaderno. Representa el esfuerzo colectivo de los antiguos egresados del CEMFAS por fomentar el hábito de lectura entre las nuevas promociones de diplomados y orientarles en la selección de contenidos que, a su juicio, pueden resultarles de utilidad tanto en su formación integral como en su desempeño profesional.

Este esfuerzo se ha llevado a cabo con un notable grado de esmero, dedicación y espíritu de servicio.

2. RESEÑAS DE LAS OBRAS SELECCIONADAS

2.1. *Team of Teams. New Rules of Engagement for a Complex World*

Reseñado por Raimundo Rodríguez Roca¹

McChrystal, S. (2015). *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Portfolio. Penguin Publishing Group. 304 pp. ISBN 97-81591847489.

Team of Teams es un libro sobre de liderazgo moderno. Actualmente incluido en las listas de lecturas recomendadas de la mayoría de las

¹ General de división. Ejército de Tierra. España. General jefe del Mando de Logística del Ejército de Tierra. II CEMFAS, número uno del curso.

academias y escuelas militares, y por supuesto de las principales escuelas de negocios de medio mundo. De hecho, ha llegado a ser un libro de referencia en el mundo empresarial.

La obra proporciona nuevos enfoques sobre cómo orientar y rentabilizar mejor el trabajo en equipo y analiza cómo las organizaciones tradicionales jerárquicas deben transformarse para enfrentar los desafíos que plantea el escenario global del siglo XXI.

Se trata de un texto que esboza numerosas preguntas de interés al tiempo que ofrece sugestivas recomendaciones invitando a reflexiones de calado. Habla del liderazgo de cambio, en concreto, de la adaptabilidad como elemento central que debe buscar el líder incluso antes que la eficiencia.

Aunque hace ya una década que esta publicación atrajo la atención por su enfoque, originalidad y pragmatismo para aprovechar la fortaleza y el talento de los equipos, en el momento actual, con una nueva era geopolítica en ciernes, sus enseñanzas cobran aún más valor.

El novedoso tipo de liderazgo descrito en el libro constituye un modelo esencial para una mejor gestión del riesgo con extraordinaria valía añadida para las organizaciones.

En estos últimos diez años, el escenario estratégico ha acentuado su complejidad, incrementado la aceleración exponencial de acontecimientos de elevado impacto que vivimos cada día, y ha sido sacudido por una revolución tecnológica a gran escala. Características explicativas de cambio substancial. que hacen que el estilo de liderazgo recogido en el texto adquiera una renovada vigencia.

El autor inspirador de la publicación es el general norteamericano Standley McChrystal. Militar con una dilatada trayectoria plagada de éxitos en operaciones de combate, al mando del JSOC (Mando de operaciones especiales conjuntas de EE. UU.) del 2003 a 2008. Desempeñó sus cometidos como líder de organizaciones conjuntas de operaciones especiales de alto nivel, tanto en Irak como en Afganistán. La necesidad de plantear nuevas respuestas para combatir al grupo terrorista Al Qaeda y la insurgencia, así como su capacidad de adaptación y aplicar nuevos principios de liderazgo, le permitió recuperar una iniciativa que el Ejército de Estados Unidos había perdido en el campo de batalla.

De todo el amplio elenco de distintos ejércitos, especialidades, armas, cuerpos y dominios que configuran las Fuerzas Armadas, las de operaciones especiales son las fuerzas militares más inclinadas a la adaptación y al cambio rápido. El ADN de la cultura de su organización conlleva elevadas dosis de creatividad e innovación como forma habitual de trabajo. Los años de servicio de McChrystal en estas fuerzas fueron, sin duda, forjando el modelo de liderazgo reflejado en el libro.

Cuando McChrystal llegó a Irak, tardó poco en entender las claras ventajas y libertad de acción al alcance de las organizaciones terroristas como Al-Queda. Su facilidad para intercambiar información, de movilizarse con independencia, su capacidad para operar en breves periodos de tiempo, sin necesidad de órdenes proporcionaban cierta superioridad a los terroristas. McChrystal identificó rápido la situación y el riesgo, viéndose forzado a adaptarse, ganar agilidad y, naturalmente, cambiar radicalmente su modelo de toma de decisiones y la de sus equipos.

En este contexto, *Team of Teams* destaca tres importantes condiciones que permitieron a McChrystal y sus equipos recuperar la iniciativa y lograr ventajas decisivas para vencer a las organizaciones terroristas que operaban en el campo de batalla.

La primera es la adaptación versus la eficiencia. McChrystal destaca que la adaptación, hoy en día, es la condición esencial del liderazgo moderno. Algunos autores del mundo de los negocios se atreven a afirmar que la eficiencia ha muerto. Quizá eso sea llegar demasiado lejos. Lo que sí parece cierto es que, en el mundo complejo actual, afectado por una gran velocidad de cambio, la eficiencia no lleva siempre al éxito y la capacidad de adaptación es más relevante que la perfección de un producto.

En 1900, Frederick Winslow Taylor había sido el precursor de la eficiencia como todavía la entendemos hoy. Sentó las bases de la organización científica del trabajo, la selección y capacitación del personal, la cooperación entre directivos y trabajadores y la especialización y responsabilidad de los directivos. Sus ideas enfatizaron la importancia de la eficiencia y la productividad. Al medir varios procesos de trabajo para reducir cada segundo que podía durante el proceso de producción, Taylor produjo resultados sin precedentes.

Sin embargo, el mundo de Taylor poco se parecía a la realidad que tuvo que enfrentar McChrystal en las primeras dos décadas del siglo XXI, donde la eficiencia no encajaba con la respuesta necesaria y los enfoques debían ser distintos forzosamente.

Aunque con menos recursos y preparación, Al Qaeda en Irak (AQI) se había transformado en un enemigo adaptable y ágil. La organización terrorista funcionaba como una red descentralizada, lo que le permitía gran flexibilidad, respondiendo rápidamente a los cambios y adaptándose permanentemente.

Hoy en día, para las organizaciones, la flexibilidad constituye un recurso clave. En la dialéctica eficiencia versus eficacia, esta última tiene premienencia. No se trata de hacer algo lo más perfecto que se pueda, hay que hacerlo lo más rápido dentro de unos estándares de calidad admisibles. La explicación del cambio se halla en la velocidad que posibilitan las nuevas

tecnologías. Si se llega tarde, si se consume más tiempo en resolver que el adversario, te colocas en desventaja.

McChrystal identificó como problema principal, no ya la falta de eficiencia o de recursos de las fuerzas estadounidenses, sino las inercias de su estructura tradicional, diseñada para ritmos de un mundo más previsible y estable. Una estructura que, aunque eficiente, resultaba demasiado monolítica para el nuevo entorno operativo.

El general McChrystal advirtió rápido que la velocidad era muy importante para establecer las reglas del juego. Adelantarse y llegar primero favorecería lograr la iniciativa y eso era un elemento necesario para proporcionar una ventaja. Necesario, aunque no suficiente. Se precisaban también dosis de innovación, cierta originalidad que consolidase una ventaja definitiva. Ambos requisitos solo se lograban con una cultura consolidada de adaptación.

El cambio que McChrystal implementó en organización y procedimientos, comenzó al reconocer el valor de la particular naturaleza de los pequeños equipos de fuerzas de operaciones especiales, adaptables y ágiles por definición. Unos equipos con características clave como, la cohesión y confianza mutua entre sus miembros, propósito común, conocimiento compartido, así como capacidad de toma de decisiones descentralizada.

El gran desafío consistía en trasladar esas características a nivel de toda la organización. La solución propuesta fue crear un «equipo de equipos»: una estructura donde las diferentes unidades se relacionaran entre sí con la misma confianza y fluidez que los miembros dentro de un equipo pequeño.

La segunda condición necesaria para lograr la acción eficaz de un «equipo de equipos» fue disponer de la mejor transparencia y visibilidad de la situación posible. De esa forma, se posibilitaba integrar a todos los equipos mediante una visión común, una visión compartida de la situación.

En Irak, McChrystal comenzó a emplear reuniones diarias a través de videoconferencia con todos los equipos. Era un modo de compartir información actualizada de manera transparente entre todas las unidades, organizaciones y entidades de diverso tipo. Se trataba de crear sistemas de comunicación directos y efectivos entre equipos.

A través de la transparencia y visibilidad que proporcionaba la visión compartida de corresponsables desplegados, no solo en Irak y Afganistán, sino en todas las partes del mundo, se favorecía construir un armazón de confianza y se facilitaba la colaboración.

De hecho, la creación de un verdadero «equipo de equipos», pasaba por desarrollar la confianza del grupo. Por ello, se estableció un programa de

oficiales de enlace entre unidades con rotaciones de personal entre diferentes equipos, estableciéndose determinados espacios físicos y virtuales para la colaboración.

La tercera condición tenía mucho que ver con proporcionar contexto y crear conexiones más que impartir órdenes. Un propósito único, sólido y compartido era esencial.

El nuevo modelo, para que la actuación de los equipos de operaciones especiales fuese más flexible y se anticipasen en el ciclo de toma de decisiones a las acciones terroristas, requería un cambio fundamental del tradicional enfoque de órdenes expresas y control exhaustivo, a un modelo de proporcionar contexto y agilizar la coordinación.

El liderazgo debía estar más inclinado a generar un entorno adecuado para que los equipos se desarrollasen, que a un control de detalle. El nuevo estilo de mando consistiría realmente en un ejercicio de proporcionar recursos y ayudar a eliminar obstáculos. Un nuevo modelo en el que la fuerza de las conexiones entre equipos era tan importante como las relaciones dentro de los equipos.

En el fondo, se trataba de fortalecer las capacidades del equipo de forma real, con una delegación efectiva de la toma de decisiones, reforzando la confianza en los equipos para actuar, aceptando riesgos calculados.

Inmersos ya en la tercera década del siglo XXI las nuevas generaciones de militares incorporan la mentalidad de ser más colaborativos, ventaja respecto a pasados enfoques centrados en tareas aisladas. Aun así, hoy en día, hay que llegar más lejos. La revolución de la tecnología digital permite cotas de relaciones e integración inimaginables hace tan solo unas décadas. Avanzamos hacia una mayor integración de redes de redes, sistemas de sistemas, equipos de equipos. Razones por las que esta obra es de interés para los líderes intermedios y seniors de la organización militar que quieran indagar en nuevas formas de funcionamiento, ayudar a cambiar la organización e identificar ventajas en el campo de batalla.

Verdaderamente, es una obra de referencia para quienes mantengan la ilusión de mejorar nuestra institución, quieran romper inercias e introducir avances aprovechando todas las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías. Los cambios tienen que llegar necesariamente a través de ese tipo de líderes que saben trabajar rentabilizando y gestionando el talento de un «equipo de equipos».

Las organizaciones no cambian per se, las cambian las personas y las personas que llevan a cabo ese cambio, son los líderes. El libro trata en profundidad «el cómo» potenciar nuevas formas de colaboración para

seguir enfrentando los desafíos de presentes y de futuro. Necesitamos líderes que patrocinen «equipos de equipos» y fomenten redes de equipos inteligentes, coordinados y capacitados para ejecutar sus propios objetivos particulares, dentro de un marco de confianza y propósito compartido. La idea va mucho más allá del actual *Mission Command* que tratamos de implementar en nuestra organización. De hecho, con cada vez más talento en nuestra organización, la forma adecuada de aprovecharlo es dotar de más iniciativa al equipo, eso sí, manteniendo como referencia un marco, un propósito sólido.

Hoy asistimos a una escalada de aumento de presupuestos de defensa de forma generalizada a nivel mundial y un fortalecimiento de la industria de defensa. Los principios del libro son de utilidad para aplicar en distintos entornos, como el sector empresarial con una necesidad urgente de adaptación a mercados volátiles, a disrupciones tecnológicas y a gestión de cadenas de suministro globales. Igualmente válido para organizaciones de carácter humanitario, sin ánimo de lucro, gestión de crisis o desarrollo de programas sociales.

La transformación hacia un «equipo de equipos» no es tarea exenta de dificultad, ni que puede suceder de la noche a la mañana. Sin embargo, es necesario para superar los desafíos del siglo XXI. Es un modelo organizativo que permite mayor adaptabilidad ante la complejidad, obtener un mejor rendimiento del talento y de los recursos disponibles en nuestra organización, así como una mayor resiliencia organizacional. En definitiva, favorece una mejor gestión de la iniciativa mediante respuestas más rápidas a las amenazas y oportunidades.

El modelo debe someterse a continua evaluación con el propósito de eliminar barreras de comunicación, así como la identificación de los tradicionales silos y quienes se resisten al cambio.

La clave se encuentra en ser capaz de articular capacidades fundamentales para llevar a cabo el cambio que propone *Team of Teams* como pueden ser: programas de desarrollo del nuevo modelo de liderazgo, estimular mecanismos de comunicación, favorecer la confianza y la colaboración y, sin duda, fomentar una cultura de la adaptación, la creatividad y la innovación.

La capacidad de crear y mantener un «equipo de equipos» que se adapte a cambios imprevistos, mantenga la cohesión mientras opera de manera descentralizada, será una competencia crítica para las organizaciones que quieran prosperar en el futuro, independientemente de su tamaño o sector.

2.2. Estrategia ancestral para los conflictos del siglo XXI

Reseñado por Antonio Javier Guerrero Mochón²

Sun, Tzu. (2018). *El arte de la guerra*. (N. Steinbrun, Trad.). Dojo Ediciones. 98 pp. ISBN 978-8494709203.

El arte de la guerra es una de las obras más antiguas y reverenciadas de la literatura china, escrita por Sun Tzu, un estratega militar y filósofo que vivió en el siglo V a. C. Su influencia ha trascendido la historia militar y sigue vigente en la cultura moderna, donde sus principios se aplican no solo en contextos bélicos, sino también en áreas como los negocios, la política, el liderazgo y las relaciones personales. Este tratado, compuesto por trece capítulos, aborda diversas facetas de la guerra, proponiendo estrategias, tácticas y filosofías que buscan la victoria, no necesariamente a través de la confrontación directa, sino mediante la inteligencia, el análisis y la astucia.

La obra es relativamente breve, pero cada una de sus páginas está cargada de consejos profundos que se pueden interpretar de múltiples maneras. Su estructura no sigue una narrativa tradicional, sino que presenta una serie de máximas, principios y reglas que buscan sintetizar los aspectos esenciales de la guerra, la confrontación y la estrategia. A pesar de que está escrita en un contexto militar, *El arte de la guerra* ha sido ampliamente adoptada por personas fuera del ámbito de las fuerzas armadas debido a su aplicabilidad a situaciones de competencia y conflicto en general.

Para comprender mejor el impacto de *El arte de la guerra*, es necesario situarlo en su contexto histórico. Sun Tzu, también conocido como Sun Zi, fue un general y estratega militar chino que vivió durante el periodo de los Reinos Combatientes (475–221 a. C.), una época caracterizada por el constante conflicto entre varios estados chinos. El imperio estaba fragmentado, y las luchas por el poder eran frecuentes y feroces. En este contexto, *El arte de la guerra* emergió como un manual para asegurar la victoria en un mundo dominado por la violencia y la competencia.

La obra refleja la filosofía china de la época, influenciada por el confucianismo, el taoísmo y el realismo político. Estos enfoques subrayan la importancia del equilibrio, la sabiduría en la toma de decisiones y la importancia de la flexibilidad en la acción. Los principios del libro están basados en la comprensión profunda de la naturaleza humana, la psicología del enemigo y el uso de recursos limitados, y ofrecen una perspectiva pragmática sobre cómo afrontar el conflicto.

² General de división del Cuerpo General del Ejército del Aire y del Espacio, España. Subdirector general de Coordinación y Planes Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial. II CEMFAS, número uno del Ejército del Aire y del Espacio.

Aunque *El arte de la guerra* fue escrito hace más de 2500 años, su impacto es considerable en la cultura contemporánea y su influencia se podría considerar como extraordinariamente relevante. Sus enseñanzas sobre estrategia, adaptabilidad y comprensión del entorno son válidas a lo largo del tiempo y el énfasis en la preparación, la flexibilidad y la perspicacia psicológica ha resonado en todas las culturas y épocas.

El libro también ha sido adoptado por todo tipo de líderes a lo largo de la historia. Desde los generales de la antigüedad hasta dirigentes y grandes directivos del siglo XXI. No cabe duda de que muchos empresarios, líderes políticos, estrategas e incluso deportistas encuentran en sus enseñanzas una fuente de sabiduría o inspiración para tomar decisiones en situaciones de alta competencia.

El arte de la guerra está dividido en trece capítulos que cubren aspectos específicos de la guerra, como la planificación, la táctica, la organización de las fuerzas y el liderazgo. Los temas recurrentes a lo largo de la obra incluyen la importancia de la preparación, la adaptabilidad y la inteligencia.

Uno de los primeros principios que Sun Tzu establece es la importancia de la planificación. En su opinión, la guerra comienza mucho antes de que se inicie el combate. La preparación, la inteligencia y el análisis de la situación son esenciales para lograr la victoria. En este sentido, Sun Tzu aconseja a los líderes que estudien profundamente al enemigo, el terreno y las condiciones antes de tomar decisiones. De esta manera, se pueden prever los movimientos del adversario y utilizar sus debilidades en su contra.

Un principio central del libro es el concepto de «conócete a ti mismo y conoce a tu enemigo». Esta máxima subraya la importancia del autoconocimiento, el análisis de nuestras propias fortalezas y debilidades, así como la comprensión profunda del oponente. Sin un conocimiento completo de ambas partes, la guerra es un juego de azar. Para Sun Tzu, el éxito no depende únicamente de la superioridad militar, sino de la capacidad para anticipar los movimientos del enemigo y manipular la situación a favor de quien tiene la mejor estrategia.

Otro tema recurrente en *El arte de la guerra* es la noción de que la guerra debe ser un último recurso. Sun Tzu desaconseja los enfrentamientos directos siempre que sea posible. La victoria más deseable es la que se obtiene sin luchar. Esta es una de las enseñanzas más sorprendentes de la obra: la verdadera habilidad radica en vencer al enemigo a través de la diplomacia, el engaño y la manipulación de las circunstancias. Sun Tzu también hace hincapié en que el liderazgo debe ser inteligente y flexible, sabiendo cuándo atacar y cuándo retirarse. El líder debe tener la capacidad de adaptarse a las cambiantes condiciones del campo de batalla y de utilizar diferentes tácticas para sorprender al enemigo.

El uso del engaño es otro principio esencial en la obra de Sun Tzu. El famoso adagio «todos los guerreros son mentirosos» refleja la importancia del engaño en la guerra. Sun Tzu destaca que, al ocultar nuestras verdaderas intenciones y acciones, podemos desconcertar al enemigo y crear confusión en su mente. Esto incluye el uso de falsos movimientos, la creación de distracciones y la manipulación de la información. En este sentido, *El arte de la guerra* anticipa muchas de las tácticas de guerra psicológica modernas.

A lo largo del libro, Sun Tzu hace énfasis en las cualidades que debe tener un líder para ser eficaz. La sabiduría, la disciplina, la capacidad de análisis y la habilidad para inspirar confianza en los subordinados son esenciales para el éxito. El líder debe ser capaz de leer la situación, tomar decisiones rápidas y calculadas, y sobre todo, mantener la calma en medio del caos. La integridad y la capacidad de mantener la moral alta en tiempos difíciles también son atributos cruciales.

El líder debe entender a sus tropas, saber motivarlas y reconocer sus límites. Un líder que comete errores en su planificación o que subestima al enemigo, estará destinado al fracaso. Sun Tzu destaca que la victoria no siempre depende de la fuerza militar, sino del uso inteligente de los recursos, la moral de las tropas y la capacidad para anticipar los movimientos del enemigo.

El libro denota un alto grado de coherencia, homogeneidad y profundidad de pensamiento a lo largo de su desarrollo, evidenciando que el escritor tenía un amplio conocimiento de la estrategia como herramienta para lograr objetivos políticos o militares. El calado y la reflexión que muestra sobre el comportamiento humano ante el conflicto es sobresaliente.

A pesar de su enfoque militar, *El arte de la guerra* tiene una gran carga filosófica, mostrando la importancia de la reflexión y el autocontrol en la toma de decisiones. Se presenta la guerra como el último recurso, un proceso que debe evitarse siempre que sea posible, priorizando la estrategia, la manipulación y la diplomacia para resolver los conflictos.

El arte de la guerra puede servir, así, como un completo manual para enfrentar conflictos, adversidades y situaciones desafiantes. No obstante, el énfasis en el engaño y la manipulación puede plantear cuestiones éticas, especialmente cuando se aplica fuera de la guerra. Los lectores deben considerar las implicaciones morales del uso de estas tácticas en los negocios o en las relaciones personales.

El estilo empleado en libro es directo, pero también poético, lo que hace que sea accesible a diferentes audiencias a pesar de que algunos lectores puedan encontrar alguna dificultad para familiarizarse con la terminología militar y el contexto antiguo. Aunque los principios de la obra son universales, aplicarlos a escenarios modernos requiere interpretación y adaptación.

El texto es a menudo abstracto, con pocos ejemplos concretos o estudios de casos. Esto puede dificultar que los lectores visualicen cómo aplicar las estrategias en situaciones del mundo real. Aunque su contenido parece atemporal, las lecciones ofrecidas siguen siendo prácticas y aplicables en cualquier contexto que requiera competencia, ya sea en el ámbito personal o profesional.

El arte de la guerra de Sun Tzu es mucho más que un tratado sobre estrategias militares, es una reflexión profunda sobre la naturaleza del conflicto y la competencia humana. Su énfasis en la preparación, el conocimiento, el engaño y la adaptabilidad lo convierte en un texto atemporal que sigue siendo relevante en el siglo XXI. Las lecciones de Sun Tzu son aplicables no solo en tiempos de guerra, sino en cualquier situación que requiera estrategia, toma de decisiones y análisis profundo de las circunstancias.

La obra tiene una dualidad interesante: mientras ofrece consejos muy concretos sobre la estrategia militar, también transmite un mensaje filosófico sobre la vida, el liderazgo y la sabiduría. En este sentido, *El arte de la guerra* se puede leer y aplicar tanto a nivel personal como profesional, demostrando que la guerra no es solo una cuestión de violencia, sino de inteligencia, astucia y estrategia.

Referencias

- Gómez Espejel, J. (2019). Resumen del libro «El Arte de la Guerra Hoy», por Juanma Roca. Libros para Líderes. Recuperado de www.gomez-espejel.com
- Santana Beneyto, H. A. & Bellón Navarro, J. J. (2019). Reseña de El arte de la guerra, de Sun Tzu. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 4(2), 63-68. <https://ojsspdc.ulpgc.es/ojs/index.php/ENI>.
- Guarín Echeverri, J. H., López Hincapié, J. C. & Maldonado Jaramillo, N. (2011). *El arte de la guerra aplicado a la administración*. Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Postgrado Alta Gerencia.

2.3. El arte de pensar: la dualidad que modela nuestras decisiones

Reseñado por Sebastián Puig Soler³

Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. (J. Chamorro Mielke, Trad.). Debate. 672 pp. ISBN 978-8483068618.

En *Pensar rápido, pensar despacio*, Daniel Kahneman ofrece una exploración profunda, pero a su vez accesible para el lector, sobre cómo funciona nuestra mente al tomar decisiones. La obra se publicó en un momento de creciente interés por los mecanismos del pensamiento humano, en particular el impacto de los sesgos cognitivos en ámbitos como la economía, la psicología y la política. Constituye el resultado de sus principales trabajos de investigación, desarrollados durante décadas junto con otros investigadores, en especial su colaborador y amigo Amos Tversky.

En un contexto académico dominado por modelos racionalistas, Kahneman y Tversky desafiaron estas ideas tradicionales al proponer la Teoría de la Prospectiva y un enfoque interdisciplinar que cambió nuestra comprensión sobre el juicio humano y la toma de decisiones. El libro, publicado originalmente en 2011 y traducido al español en 2012, se ha consolidado como un referente en psicología y economía conductual. Kahneman, ganador del Premio Nobel de Economía en 2002, combina a lo largo del texto anécdotas personales, investigaciones académicas y ejemplos cotidianos para desentrañar los procesos mentales que subyacen a nuestras decisiones y juicios.

Esta reseña tiene como objetivo analizar las aportaciones clave del texto, su relevancia actual y sus aplicaciones prácticas, dedicando un apartado específico al ámbito militar.

La obra está organizada en cinco partes, cada una explorando diferentes aspectos del pensamiento humano.

En la parte 1, «los dos sistemas», Kahneman introduce los conceptos del Sistema 1 (rápido, intuitivo y automático) y el Sistema 2 (lento, deliberado y analítico), los pilares de su enfoque.

El Sistema 1 es impulsivo y opera de manera automática, permitiéndonos reaccionar rápidamente ante estímulos familiares o peligros inminentes, como frenar al ver un obstáculo en la carretera. Este sistema se basa en la experiencia previa y patrones reconocidos, pero también es propenso a errores por confiar en atajos mentales o estrategias cognitivas (heurísticas).

³ Coronel del Cuerpo de Intendencia de la Armada en la reserva, España. Jefe del Órgano de Dirección de la Dirección General de Estrategia e Innovación de la Industrial de Defensa. XII CEMFAS, número uno del curso.

Por otro lado, el Sistema 2 se activa cuando se requiere un esfuerzo consciente y analítico, como planificar una estrategia financiera o evaluar argumentos lógicos. Aunque más preciso, este sistema es más lento y requiere mayor energía cognitiva, lo que explica por qué tendemos a evitar su uso salvo cuando es estrictamente necesario.

Kahneman ilustra esta dualidad con situaciones cotidianas, como calcular mentalmente una operación sencilla (Sistema 1) frente a resolver una ecuación compleja (Sistema 2). Esta división conceptual permite comprender cómo nuestras decisiones combinan intuición y deliberación según el contexto y la urgencia.

En la parte 2, «heurísticas y sesgos», el autor analiza los atajos mentales que usamos para simplificar decisiones complejas, como la representatividad y la disponibilidad.

Mediante la representatividad, nuestra mente evalúa la probabilidad de que algo (un hecho, una persona, un comportamiento) pertenezca a una categoría en función de su similitud con un prototipo o modelo mental que tenemos de esa categoría. Este mecanismo nos hace ignorar a menudo los datos reales y las estadísticas, puede llevarnos a errores sistemáticos y es clave en la formación de prejuicios y estereotipos.

Por otra parte, la disponibilidad es un atajo mental que utilizamos para evaluar la probabilidad de un evento basándonos en nuestra facilidad para recordarlo. Es decir, si un evento es más memorable o reciente, tendemos a pensar que es más común o probable de lo que realmente es. Por ejemplo, Kahneman explica cómo las personas tienden a sobreestimar la frecuencia de eventos dramáticos, como accidentes aéreos, debido a que se recuerdan más fácilmente.

La parte 3 «confianza excesiva» examina el exceso de confianza en nuestras decisiones y percepciones, un fenómeno que nos lleva a sobrestimar la precisión de nuestros juicios y conocimientos.

Kahneman explica cómo este sesgo afecta tanto a individuos como a organizaciones, generando errores sistemáticos en la toma de decisiones. Un caso ilustrativo es el de los planes de proyecto, donde se subestima el tiempo y los recursos necesarios para completar una tarea, un fenómeno conocido como la «falacia de planificación». Se trata de un sesgo que no solo afecta a gestores y ejecutivos, sino también a gobiernos y fuerzas militares, donde el optimismo excesivo puede resultar en cálculos erróneos de costes y plazos. La confianza excesiva está también presente en la toma de decisiones financieras, puesto que los inversores tienden a sobrevalorar su capacidad para predecir el mercado, lo que a menudo les conduce a sufrir importantes pérdidas. Kahneman también menciona la tendencia de los expertos a mostrar un exceso de confianza en sus conocimientos, subestimando la incertidumbre y la variabilidad de los resultados.

El autor sugiere que una forma de mitigar este sesgo es fomentar el pensamiento probabilístico y la revisión externa de las estimaciones, adoptando enfoques más realistas y basados en datos en lugar de la intuición.

En la parte 4 «elecciones» el autor presenta aquí una de sus aportaciones más relevantes, la Teoría de la Prospectiva, desarrollada junto a Amos Tversky, para explicar cómo las personas evalúan riesgos y toman decisiones bajo incertidumbre.

El modelo de Kahneman desafía la idea de que los seres humanos somos completamente racionales en nuestras elecciones y demuestra que estas dependen de cómo se nos presenten las opciones. Un ejemplo notable es cómo las personas prefieren evitar una pérdida inmediata, aunque esto implique un beneficio menor a largo plazo. Kahneman ilustra este principio con el llamado «efecto marco», donde una misma situación puede llevar a decisiones opuestas según si se describe en términos de ganancia o pérdida. Por ejemplo, una operación con una tasa de éxito del 90 % se percibe más favorablemente que otra descrita como con un 10 % de fracaso, aunque ambas sean equivalentes.

Además, la teoría explica por qué las personas valoran de manera desproporcionada pequeñas probabilidades, lo que lleva a fenómenos como la compra masiva de boletos de lotería o la sobrevaloración de riesgos poco probables. El autor muestra que nuestras elecciones no solo están influenciadas por el valor absoluto de una opción, sino también por el contexto psicológico en el que se presenta, lo que tiene importantes implicaciones en áreas como la economía, la política y el diseño de políticas públicas.

Parte 5, «los dos yoes». En esta última parte, el autor aborda cómo percibimos nuestras experiencias y decisiones a través de los «yoes» experimentador y recordador.

El yo experimentador vive el momento presente, procesando las sensaciones y emociones a medida que ocurren, mientras que el yo recordador reconstruye esas experiencias basándose en los momentos clave y el desenlace. Kahneman demuestra que este yo recordador es el que influye en nuestras decisiones futuras, ya que es el que almacena y reconstruye nuestras vivencias. Por ejemplo, se destaca cómo una experiencia placentera puede ser recordada de manera negativa si termina con un evento incómodo, ilustrando la primacía del recuerdo sobre la vivencia real. Este concepto tiene implicaciones en la economía del comportamiento, la toma de decisiones y la manera en que evaluamos nuestra satisfacción a largo plazo.

El gran acierto del libro radica en su capacidad para sintetizar conceptos complejos de la psicología cognitiva y presentarlos de forma clara y accesible al lector. Consigue tender un puente entre el conocimiento académico y el público general, permitiendo que conceptos como los sesgos cognitivos,

la heurística y la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre resulten fácilmente comprensibles.

Kahneman sobresale al ofrecer no solo una explicación rigurosa, sino también una narrativa que ilustra con ejemplos prácticos la traslación de estas ideas en la vida cotidiana. En el aspecto formal, el estilo de escritura es claro y atractivo, con un tono conversacional que facilita la comprensión. La estructura del libro, dividida en secciones bien definidas, permite una lectura progresiva y facilita su consulta posterior. Esto posiciona a *Pensar rápido, pensar despacio* como una referencia obligada tanto para quienes buscan una introducción accesible como para los profesionales interesados en profundizar en el comportamiento humano.

No obstante, y precisamente por el esfuerzo que hace el autor para reforzar los mismos conceptos con múltiples ejemplos, el libro puede resultar repetitivo en algunos pasajes, especialmente en su primera mitad. Esto ralentiza la lectura y, en ocasiones, demora la comprensión de las cuestiones clave. En este punto, su extensión puede resultar contraproducente para lectores impacientes.

A pesar de ello, a ningún lector bien preparado, y el diplomado de Estado Mayor lo es, se le escapan las aplicaciones prácticas de las teorías de Kahneman. En economía y finanzas, su Teoría de la Prospectiva ha transformado el análisis de inversiones y el diseño de políticas públicas, ayudando a entender por qué los individuos toman decisiones aparentemente irracionales bajo incertidumbre. En marketing, los principios de heurísticas y los sesgos se utilizan para diseñar estrategias publicitarias más efectivas. En salud pública, los modelos de comportamiento basados en los Sistemas 1 y 2 han guiado campañas para promover hábitos saludables, al simplificar la información para el Sistema 1 y proporcionar datos más elaborados para quienes utilizan el Sistema 2. A su vez, la explotación de los sesgos cognitivos constituye una parte nuclear de la comunicación política.

Las aportaciones de Kahneman tienen una aplicación directa y relevante en el ámbito militar, donde las decisiones suelen tomarse bajo condiciones de alta incertidumbre, presión temporal y riesgos significativos. Comprender el funcionamiento de los Sistemas 1 y 2 permite a los mandos militares equilibrar la intuición rápida y la deliberación detallada según el contexto. Por ejemplo, en una situación táctica en combate, el Sistema 1 es crucial para responder de manera inmediata a una amenaza inminente, mientras que el Sistema 2 resulta esencial durante la fase de planificación operativa, donde se deben evaluar múltiples variables y escenarios posibles.

Asimismo, el estudio de heurísticas y sesgos es especialmente útil para identificar y mitigar errores comunes en la evaluación de riesgos y recursos. La «falacia de planificación», por ejemplo, es un sesgo frecuente en la

gestión de operaciones militares, donde se subestima el tiempo y los recursos necesarios para completar una misión. Reconocer este sesgo permite a los Estados Mayores adoptar medidas preventivas, como incluir márgenes de seguridad en los planes.

La aplicación de la Teoría de la Prospectiva también tiene implicaciones importantes en la evaluación de riesgos en el campo de batalla. Los mandos militares pueden verse impelidos a evitar o demorar decisiones que impliquen pérdidas inmediatas, incluso si estas decisiones benefician el objetivo a largo plazo. Kahneman ayuda a comprender cómo estas preferencias pueden influir negativamente en la estrategia general.

Por último, las simulaciones y entrenamientos diseñados con base en las teorías de Kahneman permiten a los oficiales desarrollar habilidades para reconocer y manejar los sesgos cognitivos. Esto no solo mejora la eficacia en la toma de decisiones, sino que también fomenta una cultura de reflexión crítica en las Fuerzas Armadas, promoviendo un liderazgo más informado y adaptativo.

Considero que *Pensar rápido, pensar despacio* es una obra clave para comprender los procesos cognitivos y sus implicaciones prácticas en ámbitos tan diversos como la economía, la educación, la política y, como se acaba de comentar, el mundo militar. Su mayor fortaleza radica en su capacidad para desafiar la idea de la racionalidad humana y revelar la verdadera complejidad de nuestras decisiones. Aunque su extensión puede resultar un impedimento para algunos lectores, la combinación de claridad expositiva y profundidad en sus análisis compensa con creces cualquier dificultad en ese sentido.

En síntesis, *Pensar rápido, pensar despacio* combina rigor académico y accesibilidad, ofreciendo una visión única sobre los mecanismos del pensamiento humano. Cada parte del libro contribuye a esta visión de manera complementaria: la introducción de los Sistemas 1 y 2 proporciona un marco esencial para entender nuestras decisiones; el análisis de heurísticas y sesgos revela las limitaciones inherentes de nuestra intuición; la exploración de la confianza excesiva y las falacias amplía nuestra comprensión sobre cómo evaluamos la información; la Teoría de la Prospectiva desafía los modelos tradicionales de racionalidad y redefine cómo percibimos el riesgo; y, finalmente, la distinción entre los «yoes» experimentador y recordador profundiza en la forma en que damos significado a nuestras vivencias.

Este abordaje integral hace que la obra sea indispensable para quienes buscan comprender las complejidades de nuestros procesos mentales, tanto en el aspecto personal como profesional. Si bien algunas partes podrían haberse beneficiado de un enfoque más conciso, la obra sigue siendo un recurso indispensable para cualquier persona interesada en entender cómo

tomamos decisiones y por qué a menudo nos equivocamos, aspecto que resulta fundamental en el ejercicio del Mando y en la actividad de asesoramiento. Esta es la razón principal por la que he propuesto su inclusión en esta biblioteca del diplomado de Estado Mayor del siglo XXI. Tener este magnífico libro en nuestra caja de herramientas cognitivas nos va a hacer más conscientes de nuestras limitaciones y más capaces de reconocerlas y superarlas.

2.4. *One Hundred Days. The Memoirs of the Falklands Battle Group Commander*

Reseñado por Antonio González-Tánago de la Lastra⁴

Woodward, S. y Robinson, P. (2012). *One Hundred Days: The Memoirs of the Battle Group Commander*. (3rd ed., 1st ed. en 1992). HarperCollins Publishers.. 497 pp. ISBN 978-0007390519.

Esta obra no pretende ser un ensayo que refleje los hechos históricos de la guerra de las Malvinas. Es, por el contrario, el testimonio del oficial al Mando Táctico de la Fuerza Naval británica que dirigió la guerra de las Malvinas en el Atlántico Sur, y que refleja no solo sus decisiones, sino los motivos y las dudas que tuvo en diversos momentos. Es muy ilustrativo para cualquier oficial general u oficial al mando, especialmente de la Armada, pero aplicable a cualquier otro Ejército.

Con esta reseña pretendo dar a conocer dos aspectos principales:

- Cuál es la forma de pensar y de actuar de un oficial con mando en situación de combate, en un escenario relativamente reciente, aún aplicable en muchos ámbitos de la guerra naval, y de alta intensidad.
- Cómo los combates y las guerras se pueden acabar decidiendo por la voluntad de vencer, el adiestramiento y la logística, más que por el número de efectivos y/o de unidades.

La obra se enmarca temporalmente entre el 2 de abril de 1982 y el 14 de junio de ese mismo año; es decir, desde que Argentina invade las Islas Malvinas (*Falklands* para el Reino Unido), hasta la rendición incondicional de las fuerzas argentinas en las islas. Si bien este conflicto dura 74 días, el autor denomina a la obra «100 días», por ser ese el periodo total que él estuvo en la mar. En aquellos años, Margaret Thatcher era la primera ministra del Reino Unido, Ronald Reagan era el presidente de los EE. UU. y Argentina estaba bajo el gobierno militar del general Galtieri. En el Reino

⁴ Contraalmirante del Cuerpo General de la Armada, España. COMGRUPFLOT. X CEMFAS, número uno del curso.

Unido, el gobierno conservador pretendía acometer serios recortes en las Fuerzas Armadas, mientras que Argentina sufría una crisis económica muy significativa.

El autor principal, Sandy Woodward, trata de trasladar al lector sus pensamientos y opiniones como el comandante táctico en la zona del conflicto, desde el inicio de su mando hasta su finalización.

La obra se compone de una introducción de Margaret Thatcher, tres prefacios, uno por cada edición, una serie de mapas, dieciocho capítulos, un epílogo, una copia del propio diario que el autor mantuvo durante el conflicto, y un glosario de términos.

Los capítulos, excepto el primero, siguen un orden cronológico. En el primer capítulo, se narra el momento en el que el destructor de defensa aérea *HMS Sheffield* es alcanzado por un misil antibuque Exocet, lanzado por un avión de la fuerza aérea argentina, lo que supuso su posterior hundimiento. En el segundo, se resumen los primeros años de la carrera naval del autor. En el tercero, se narra su experiencia como capitán de navío en el Almirantazgo⁵ inglés y cómo se vivieron los estudios de posibles recortes de la Armada para asegurar la disuasión nuclear; narra su ascenso a oficial general en julio de 1981 como «Flag Officer Submarines», que en semanas se modificó como «Flag Officer, First Flotilla», uno de los tres únicos mandos en la mar de oficial general. Relata su actividad en dicho puesto y cómo la invasión argentina de las Islas, en la primavera de 1982, le coincide unos ejercicios en el mar de Alborán. Esta casualidad, que le hace ser el oficial general más cercano al teatro, es lo que él considera que es el factor decisivo en su designación. Los capítulos 4 a 6 narran la navegación hacia el Atlántico Sur, los planes de campaña, las unidades que se fueron asignando, y operaciones secundarias. Los capítulos 7 al 16 narran el conflicto en sí, ya en zona, y los capítulos 17 y 18 narran la resolución de la guerra y su regreso a casa.

El epílogo contiene un recuerdo a los 250 fallecidos en acto de servicio británicos, incide en que fue una guerra en la que la victoria no fue fácil, que pudo perderse. Pone en valor la virtud británica y occidental de luchar por la democracia y la justicia. Finaliza con un recuerdo de la trayectoria posterior de los comandantes de los buques que sirvieron bajo su mando, así como el impacto positivo que esta guerra tuvo en la mentalidad posterior respecto al adiestramiento.

A continuación, se incluye el diario de campaña del autor, que incluye notas aclaratorias.

⁵ El equivalente al Estado Mayor de la Armada en España.

La obra en su conjunto, al plantear las opiniones y pensamientos de su autor sobre el conflicto, refleja una serie de ideas de las que destaco las siguientes:

- No es un estudio histórico detallado, por no haber transcurrido el tiempo suficiente ni tener el autor todos los datos.
- Se centra en la parte naval, no en las operaciones en tierra.
- Destaca la importancia de la lucha contra el tiempo, al tener que concluir la campaña antes del invierno austral; la dificultad de operar una fuerza naval tanto tiempo alejada de cualquier base de apoyo; el desafío que supone la defensa aérea contra la fuerza aérea argentina; y el efecto clave que los submarinos nucleares británicos tuvieron, ya que tras el hundimiento del crucero *Belgrano* por el *HMS Conqueror*, la Marina argentina no volvió a disputar las aguas de la zona de exclusión total establecida por los británicos en torno a las islas.

El contenido del libro, al tratarse de pensamientos y opiniones, puede parecer confuso al principio, si bien conforme el lector progresa, la obra gana claridad. El autor, sobre todo, es muy coherente, y sus argumentos son fácilmente entendibles. Las fuentes son pocas, la principal es su propio diario de campaña: notas redactadas por él mismo durante el conflicto, unos días más extensas, otros más concisas. Precisan de notas aclaratorias que están adecuadamente incorporadas. En ocasiones, hace referencia a otras obras publicadas sobre el mismo conflicto, por otros participantes en el mismo.

Las ideas y opiniones que comparte son personales, orientadas a analizar su propia forma de pensar, y a explicar aspectos que considera han sido malinterpretados o criticados sin razón. Son opiniones tan francas que en las sucesivas ediciones reacciona ante el malestar causado en otros protagonistas de la guerra.

En cuanto a la forma en la que está redactada la obra, la considero muy amena, gracias al coautor, Patrick Robinson. Escritor profesional, civil sin relación con la Royal Navy, y especializado en regatas de veleros. Su labor no solo incluye hacer el libro ameno, sino que además lo hace comprensible para cualquier persona sin conocimiento de las operaciones navales. Es una obra bien estructurada, con una alteración temporal que sirve de enganche al libro, al incluir en su primer capítulo una acción de combate trepidante, en la que un ataque aéreo de la fuerza aérea argentina logra hundir un buque británico.

Considero que la obra está dirigida a cualquier tipo de lector, es entretenida y tiene un buen ritmo. Aun así, indudablemente es más atractiva para oficiales de las Fuerzas Armadas y, muy especialmente, de la Armada.

Para mí ha sido una lectura de referencia desde que la leí por primera vez, en 2007, siendo capitán de corbeta. Inicialmente lo fue porque ayuda a entender la guerra naval moderna contra un adversario con una entidad de fuerza equivalente a la propia; más adelante para entender la forma de pensar y de actuar de un líder militar que logró vencer en una situación difícil. Al estar basado en un diario personal, refleja sus opiniones con franqueza, siendo ácidas en ocasiones, amargas en otras, tristes en aquellas. Son siempre analíticas y permiten descubrir a una persona que mantiene un férreo control de sí mismo, que no parece ser demasiado empático, y que se granjeó algunas enemistades entre sus compañeros del Ejército de Tierra y de la Infantería de Marina. No se retrata a sí mismo como un líder lleno de virtudes de todo tipo, que lideran a sus hombres de manera brillante por el convencimiento y por el ejemplo. Por el contrario, es sincero y plenamente consciente de sus debilidades y de sus fortalezas. De entre sus fortalezas, destaco la frase «Que no he pensado hoy que echaré de menos mañana no haberlo hecho».

Como muestra de la sinceridad del autor, en el prefacio de la segunda edición menciona cómo se ha dado cuenta de que no había sabido comunicar bien sus intenciones al comandante del Grupo Anfibio, comodoro Mike Clapp, ni con el general de brigada Julian Thompson, comandante de la Fuerza de Desembarco, que le creen «arrogante», «insensible» y «micro gestor». También menciona, en referencia al libro *Sea Harrier Over the Falklands*, del capitán de fragata «Sharkey» Ward, que le criticaba por no ser suficientemente exigente con los oficiales encargados de la gestión de los medios aéreos a bordo del buque insignia, el portaviones *Hermes*; mientras que los pilotos del otro portaaviones, el *Invincible*, le criticaban por dejarse convencer por los gestores de los medios aéreos, sin aprovechar bien sus capacidades.

La obra reseñada es mucho más que una amena narración de la campaña naval de la guerra de las Malvinas. Refleja de manera sincera las preocupaciones, dudas, decisiones, aciertos y errores de un comandante militar en combate de alta intensidad. Se aprecian claramente la niebla de la guerra, las desavenencias entre algunos actores y la tensión que supuso la carrera contra el tiempo y la meteorología, así como el esfuerzo logístico que requirió la campaña.

Considero que es un libro que está dirigido a todo el público británico, a cualquier persona interesada en temas militares o en el conflicto concreto en sí y que es de especial utilidad para cualquier oficial naval, sea cual sea su empleo, y para oficiales de cualquier rama de las Fuerzas Armadas que puedan desempeñar en la actualidad o en el futuro, cargos de mando de unidades de primera línea.

2.5. Estrategia: La aproximación indirecta

Reseñado por MANUEL Barrera de Segura⁶

Liddell Hart, B. H. (1989). *Estrategia: la aproximación indirecta*. (Diorki, Trad.). Colección Defensa. Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica. 411 pp. ISBN 84-78230319.

Liddell Hart (1895-1970) combatió en la Primera Guerra Mundial como oficial subalterno, antes de empezar a escribir sobre temas militares tras el armisticio. A finales de la década de 1920, la noción de Liddell Hart del enfoque indirecto (o aproximación indirecta) de la estrategia empezaba a tomar forma⁷. La formulación más completa de la aproximación indirecta se ofreció, finalmente, en *Strategy*, publicada en 1967. El libro fue muy leído, tanto en círculos militares como académicos, y se ha convertido en uno de los más importantes tratados sobre estrategia junto con *El arte de la guerra* de Sun Tzu, *De la guerra* de von Clausewitz y otros.

Liddell Hart trató, en última instancia, de crear una visión integral y moderna de la estrategia, que se pudiera aplicar no solo al empleo de las fuerzas militares, sino también al mundo de los negocios, la política o las relaciones personales. Para ello, partió de lo que entendía había sido una nefasta aplicación del pensamiento militar clausewitziano, fruto de malentendidos y erróneos análisis de sus seguidores. Todo ello, junto con las revoluciones tecnológicas que contribuyeron a definir la Primera y, sobre todo, la Segunda Guerra Mundial, y la destrucción que provocaron, le pusieron de manifiesto la necesidad de un nuevo marco estratégico. El libro que nos ocupa fue su respuesta a este desafío.

El libro consta de cuatro capítulos. En los tres primeros examina diversas contiendas desde el siglo V a. C. hasta mediados del siglo XX. Desde un punto de vista metodológico, cada una de ellas se trata como una especie de miniestudio de casos, a partir del cual, Liddell Hart discierne patrones sobre cómo se han librado, con éxito, las guerras a lo largo de los tiempos. Así, llegó a la conclusión de que los conflictos se ganan, generalmente, cuando los medios de guerra se aplican de un modo que el adversario no

⁶ Coronel del Cuerpo de Infantería de Marina, Armada. España. Subdelegado de Defensa en Huelva. VI CEMFAS, número 1 de la Armada.

⁷ La primera versión de la obra que nos ocupa, prácticamente un borrador, está fechada en 1929 y llevaba por título *The Decisive Wars of History. A Study in Strategy*. Sin embargo, la edición de 1941 apareció como *The Strategy of Indirect Approach*. La primera versión española, de 1946, aparece como *La estrategia de la aproximación indirecta* (Las guerras decisivas de la Historia). La versión utilizada para esta reseña es la editada por el Ministerio de Defensa en 1989, bajo el título *Estrategia: La Aproximación Indirecta*. La última edición en español es la de Arzalia Ediciones de 2019, titulada *Estrategia*. El estudio clásico sobre la estrategia militar.

está preparado para afrontarlos, es decir, se emplean de forma indirecta. (Liddell Hart, 1989, p. 31).

Por último, en el capítulo cuatro esboza su teoría de estrategia y estrategia general.

Podemos resumir el ideario que sustenta la construcción teórica de Liddell Hart en dos grandes pensamientos. El primero se refiere a la definición de estrategia. La concibe como «el arte de distribuir y aplicar los medios militares para conseguir los fines políticos». Y añadió que «[...] la estrategia no sólo se ocupa del movimiento de tropas -como a menudo se ha dicho- sino de su efecto» (Liddell Hart, 1989, p. 309). En contraste con las interpretaciones extremas de Clausewitz, a cuyo legado atribuye los errores cometidos en las dos guerras mundiales, Liddell Hart argumenta que la estrategia «[...] tiene como propósito la reducción de la lucha a las proporciones más pequeñas posibles... La perfección de la estrategia sería, por tanto, llegar a una resolución sin que se produzca ningún combate importante» (Liddell Hart, 1989, p. 312).

Por otra parte, el británico sugiere que la estrategia superior es la «política que guía la realización de la guerra» y puede entenderse como «política en acción» (Liddell Hart, 1989, p. 309). Continúa argumentando que «[...] la función de la estrategia general —estrategia superior— es coordinar y dirigir todos los recursos de una nación, o un grupo de naciones, hacia la consecución del objeto político de la guerra —la meta definida por la política fundamental—» (Liddell Hart, 1989, p. 309). Aunque está decididamente separado de la estrategia estrictamente militar que constituye la mayor parte del libro de Liddell Hart, el concepto de estrategia superior también se beneficia, en última instancia, de la aplicación de la aproximación indirecta.

El segundo razonamiento versa sobre el significado de la aproximación indirecta. Afirma que «[...] pocas veces se han conseguido resultados eficaces en la guerra a menos que el enfoque haya sido tan indirecto como para que asegurar la falta de preparación del oponente para hacerle frente» (Liddell Hart, 1989, p. 31). La aproximación indirecta es la aplicación del movimiento y la sorpresa para dislocar a un enemigo y conseguir y explotar victorias militares para lograr un objetivo político definido. (Liddell Hart, 1989, pp. 311,313).

Dentro de esta noción de aproximación indirecta, define ocho aforismos que propone como pauta para garantizar su correcta aplicación (Liddell Hart, 1989, pp. 321 - 322):

1. Ajusta el fin a los medios.
2. Mantén tu objetivo final siempre en mente.
3. Elige la línea (o curso) más inesperado.

4. Sigue la línea de menor resistencia.
5. Adopta una línea de actuación que ofrezca objetivos alternativos.
6. Asegúrate de que tanto el plan como las disposiciones son flexibles, es decir, adaptables a las circunstancias.
7. No lances tus fuerzas a un ataque mientras que tu oponente está en guardia.
8. No repitas un ataque por la misma línea (o de la misma forma) después de haber fallado el primero.

De lectura obligatoria en muchos programas de estudios estratégicos, Estrategia es un complemento necesario, junto a Sun Tzu, Clausewitz, Moltke, Fuller y otros grandes pensadores que ya habían anticipado, en cierta medida, la visión estratégica de Liddell Hart siglos antes. En este sentido, Liddell Hart simplemente volvía al pasado para aprender y, a partir de ahí, aplicar la aproximación indirecta a las nuevas tecnologías.

No obstante, si bien se puede discutir sobre su influencia pasada, no es menos cierto que, el análisis que hace sir Basil sobre el enfoque indirecto, la importancia de la maniobra y la sorpresa, la flexibilidad, el alineamiento de las estrategias militar y política, el papel de los factores psicológicos o el valor de los estudios históricos, son conceptos atemporales y que continúan siendo de gran valor. Su definición de gran estrategia y el campo que abarca son muy útiles, no solo para militares y académicos, sino también para todos aquellos que tengan algún papel que desempeñar en la conducción de la guerra.

Por tanto, podemos afirmar, que las contribuciones de Liddell Hart al pensamiento estratégico conservan su validez y deben ser tenidas en cuenta, como un recurso necesario, en la formulación y ejecución de cualquier nueva estrategia que se quiera implementar.

Referencias

- Bolívar Romero, C. y Ortega Prado, R. (2015). Historia militar y pensamiento estratégico. *Military Review*. Edición Hispanoamericana. 70 (5), pp. 65-78.
- Clausewitz, C. von. (2010) *De la Guerra*. Tecnos.
- Liddell Hart, B. H. (1989). *Estrategia: la aproximación indirecta*. Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica.
- Liddell Hart, B. H. (2014). *La estrategia de la aproximación indirecta. Extractos para una adaptación a la política*. (D. Martos, Trad. y Comp.) Edición electrónica: <http://www.laeditorialvirtual.com.ar>

Liddell Hart, B. H. (2022). *Estrategia. El estudio clásico sobre la estrategia militar*. Arzalia.

Sun Tzu (2009). *El arte de la guerra*. Obelisco.

Tolmos Mantilla, Y. (2014). *Clausewitz: concepto, historia y realidad*. Ministerio de Defensa del Perú. Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas.

2.6. El arte del mando: una enriquecedora reflexión sobre lo que constituye la tela de un líder

Reseñado por «Diego» Montull⁸

Keegan, J. (1987). *The Mask of Command*. London. 422 pp.

John Keegan es un renombrado historiador militar inglés que enseñó durante casi treinta años en la Real Academia Militar de Sandhurst. Es famoso por sus numerosas obras y su enfoque destinado a resaltar la dinámica humana involucrada en la mecánica de los conflictos y de su conducta. Le debemos algunos de los mejores estudios históricos sintéticos sobre las dos guerras mundiales y la guerra civil estadounidense. Publicó *The Mask of Command* al mismo tiempo que se convertía en corresponsal de guerra del *Daily Telegraph*.

En *La máscara del mando*, no se ocupa del arte de la guerra a través de los tiempos, sino de las técnicas y actitudes mentales involucradas en el papel de líder y el ejercicio del mando militar. Eligió realizar este estudio a través de cuatro personajes que para él encarnan cuatro grandes familias de mando militar: Alejandro Magno, Wellington, Grant y Adolf Hitler.

Su trabajo pretende resaltar posibles características comunes a los grandes líderes militares, características atemporales que, por tanto, irían más allá de los contextos sociales y económicos de sus épocas contemporáneas. Para encontrar puntos en común, optó por cruzar sus destinos, en diferentes momentos, a través del filtro de la forma en que eran percibidos tanto por sus sociedades como por sus enemigos.

Para Keegan, parece que todos son conscientes o están convencidos, al igual que quienes los rodean, de su valor o incluso de su superioridad. Todos ellos son enérgicos, valientes tanto física como moralmente, tienen plena confianza en sí mismos y se destacan en la guerra.

⁸ Coronel de la Legión Extranjera, Ejército de Tierra, Francia. Jefe del Regimiento n.º 4 de la Legión Extranjera. XVIII CEMFAS, número uno de los alumnos extranjeros.

Así, Keegan destaca cuatro puntos en común entre los grandes jefes:

- La presencia de recursos iniciales antes de emprender su extraordinario destino: ya sean recursos morales, intelectuales o sociales más desarrollados;
- la energía;
- la capacidad de decidir;
- la confianza en sí mismos o en su destino.

Alejandro Magno encarna al «líder heroico», convencido de desempeñar un papel en las decisiones divinas, que voluntariamente se expone luchando a la cabeza de sus hombres, como un héroe homérico. Es también un verdadero «actor de teatro» que sistemáticamente se pone en escena, jugando con los sentimientos de sus hombres para crear entre ellos un verdadero sentimiento de idolatría.

Wellington, por su parte, es un modelo de «antihéroe», que aborrece el espectáculo, aunque cuida mucho su apariencia. Obsesionado por la necesidad de derrotar a Napoleón, el duque de hierro destacó por su excepcional compostura, la claridad de sus órdenes y su verdadero desprecio por el peligro.

Grant, futuro presidente de Estados Unidos, encarna «el mando sin heroísmo», de apariencia banal y de carácter modesto y sumamente humilde, se le obedece con amistad y familiaridad, pero mezcladas con respeto y, sin embargo, aparece como un brillante estratega cuya compostura y obstinación permiten transformar las derrotas cercanas en victorias mordaces.

Finalmente, Hitler es el «falso héroe»: basado en una experiencia real como soldado veterano de la Primera Guerra Mundial y que se alimenta del extraordinario resentimiento de todo un pueblo, así como del sentimiento obsesivo de nunca haber sido tratado en su verdadero valor. La fascinación que despierta entre sus subordinados conducirá, por su desconexión de la realidad, su rigidez y su confianza exclusiva en sus propias capacidades, a la catástrofe de la Segunda Guerra Mundial y a la derrota alemana.

Al no menos brillante análisis de Keegan se le puede «reprochar» un punto: es la elección de los personajes estudiados lo que sugiere un cierto sesgo. De hecho, Wellington solo debe su gloria a la de su principal enemigo obsesivo, el emperador Napoleón, a quien el historiador busca sistemáticamente denigrar de una manera muy «subjetivamente británica». Asimismo, el general sureño Lee podría haber ofrecido un campo de estudio al menos tan amplio como el de Grant, y quizá podamos leer allí una influencia del propio origen étnico del autor.

Este trabajo tan profundo de Keegan no pretende ofrecer un manual de gobierno o de mando, sino una reflexión muy enriquecedora sobre todo lo que hace a un líder y la forma en la que se adapta a su entorno social y cultural.

Es una verdadera lección de historia y psicología, y convencerá a sus lectores que el mando es ante todo un arte y no una ciencia.

2.7. *Realpolitik* y sus lecciones para el siglo XXI

Reseñado por Benigno González-Aller Gross⁹

Kissinger, H. (1994). *Diplomacy*. Simon & Schuster. 912 pp. ISBN 978-0671659912.

Henry Kissinger, figura icónica en la diplomacia del siglo XX, ofrece en *Diplomacy* un profundo análisis sobre la historia de las relaciones internacionales, destacando los principios que han regido la política exterior de las principales potencias desde la paz de Westfalia hasta el fin de la Guerra Fría. Este libro, considerado un referente en los estudios de relaciones internacionales, combina la experiencia práctica del autor como Secretario de Estado de los Estados Unidos con una vasta erudición histórica. Su relevancia para los estudiosos de la estrategia y el arte militar es incuestionable, ya que proporciona una comprensión integral de la lógica detrás de la toma de decisiones políticas en contextos de tensión global.

El objetivo de esta reseña es analizar la obra desde una perspectiva que resalte sus implicaciones para el pensamiento estratégico contemporáneo, así como su utilidad para los oficiales del Estado Mayor. Contextualizar el libro dentro del marco académico actual es crucial, ya que sigue siendo un texto fundamental para comprender la aplicación de la *realpolitik* y la influencia de las grandes potencias en un mundo multipolar.

Kissinger organiza la obra en secciones que abordan los pilares históricos y conceptuales de la diplomacia. Inicia con un análisis del modelo europeo de equilibrio de poder, centrándose en figuras como Richelieu y Metternich, quienes establecieron las bases del sistema internacional basado en la negociación y la contención de las ambiciones territoriales. Kissinger examina cómo este modelo evolucionó hacia el excepcionalismo estadounidense, destacando la influencia de figuras como Woodrow Wilson, cuyo enfoque idealista contrastó con la tradición pragmática europea.

⁹ Vicealmirante en la reserva, Cuerpo General de la Armada, España. Fue jefe de la División de Planes del EMACON y representante militar adjunto ante la OTAN y UE. I CEMFAS, número uno de la Armada.

El autor dedica secciones completas a explorar los orígenes y las consecuencias de los conflictos globales más significativos del siglo XX. En particular, su análisis de la Primera Guerra Mundial subraya el colapso del equilibrio de poder europeo y las fallas diplomáticas que llevaron al conflicto. En el caso de la Segunda Guerra Mundial, Kissinger profundiza en las decisiones estratégicas clave que moldearon el desenlace de la guerra y el establecimiento del orden de posguerra. Un capítulo destacado es el dedicado al surgimiento de la Guerra Fría, donde el autor examina cómo las tensiones ideológicas entre Estados Unidos y la Unión Soviética definieron la política internacional durante décadas.

Otro tema central de la obra es la hegemonía estadounidense y los desafíos que enfrenta en un sistema internacional cambiante. Kissinger analiza las estrategias empleadas por Estados Unidos para mantener su liderazgo global, incluyendo su relación con Europa, su intervención en Asia y el manejo de crisis internacionales como la de los misiles en Cuba. La obra también aborda el ascenso de China como potencia global, un análisis particularmente relevante dada la creciente importancia de este país en la política mundial contemporánea.

El libro está estructurado en más de treinta capítulos, organizados cronológicamente para ofrecer una narrativa coherente y fácil de seguir. Cada capítulo combina un relato histórico detallado con reflexiones analíticas sobre las decisiones políticas y sus implicaciones a largo plazo. Kissinger emplea una amplia variedad de fuentes, incluyendo documentos diplomáticos, discursos políticos y su propia experiencia, para sustentar sus argumentos. Esta metodología le permite conectar eventos históricos con los principios fundamentales de la diplomacia, ofreciendo una perspectiva única que trasciende las fronteras temporales y geográficas.

En resumen, *Diplomacy* proporciona un marco integral para entender las complejidades de las relaciones internacionales, combinando un enfoque histórico con una reflexión estratégica que sigue siendo relevante para los desafíos actuales. Temas como la importancia del equilibrio de poder, la negociación diplomática y el papel de los valores nacionales en la formulación de políticas exteriores son tratados con profundidad, convirtiendo esta obra en una lectura esencial para los estudiosos de la diplomacia y la estrategia.

Desde un punto de vista crítico, *Diplomacy* destaca por su capacidad para integrar la historia con el análisis político, proporcionando una visión amplia de los factores que moldean las relaciones internacionales. Sin embargo, su perspectiva predominantemente estadounidense puede limitar su aplicación a contextos globales más diversos. Por ejemplo,

su enfoque en las potencias hegemónicas deja en un segundo plano el papel de las naciones en desarrollo, cuya influencia en la diplomacia contemporánea ha crecido significativamente. Además, algunas interpretaciones pueden parecer excesivamente deterministas, sugiriendo que ciertos resultados históricos eran inevitables, lo cual subestima la complejidad de los factores involucrados.

La calidad del contenido se sustenta en una investigación exhaustiva y en la experiencia personal del autor. Kissinger logra exponer ideas complejas con claridad, pero su estilo académico puede ser desafiante para lectores no especializados. Por ejemplo, su análisis del sistema de equilibrio de poder europeo combina detalles históricos minuciosos con reflexiones teóricas que requieren un conocimiento previo del tema. Esta densidad, aunque valiosa para expertos, podría desalentar a lectores menos familiarizados con la historia de las relaciones internacionales.

En cuanto a la estructura, el libro está organizado de manera lógica, siguiendo una cronología que facilita el seguimiento del desarrollo de las ideas principales. No obstante, ciertos capítulos pueden parecer desbalanceados en su extensión o nivel de detalle, como es el caso de los dedicados a la Guerra Fría, que reciben un tratamiento más extenso en comparación con otros periodos históricos. Esto refleja el énfasis del autor en los eventos más cercanos a su experiencia personal, pero también puede dar lugar a una percepción de desequilibrio en el análisis general.

La originalidad de la obra radica en su capacidad para combinar un enfoque histórico con la experiencia práctica de la diplomacia, ofreciendo una perspectiva única que enriquece el debate académico y práctico. Sin embargo, esto también plantea la cuestión de si la interpretación de Kissinger está influenciada en exceso por su visión personal y su papel como actor político. Aunque esta subjetividad es inevitable en una obra de estas características, es importante que el lector la tenga en cuenta al evaluar las conclusiones del autor.

En conclusión, *Diplomacy* no solo es un testimonio del pensamiento estratégico de Henry Kissinger, sino también una guía práctica para quienes buscan comprender el complejo entramado de la política internacional. Su lectura es altamente recomendable para oficiales en formación, ya que proporciona una base sólida para analizar los desafíos actuales y futuros en el ámbito de la diplomacia y la seguridad global. Con una perspectiva crítica y un enfoque en las implicaciones prácticas, este libro se convierte en una herramienta imprescindible para el profesional militar del siglo XXI.

2.8. El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial

Reseñado por Alessandro Consoli¹⁰

Huntington, S. P. (2015). *El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial*. Paidós. 432 pp. (Obra original publicada en 1996). ISBN 978-8449331268.

El libro, escrito por el politólogo estadounidense Samuel P. Huntington, se enmarca en el ámbito de la ciencia política y las relaciones internacionales. Su contenido se fundamenta en una teoría desarrollada por el autor en un artículo publicado en 1993, en la revista *Foreign Affairs*, titulado *The Clash of Civilizations?*, el cual plantea una visión contrapuesta a la expuesta por Francis Fukuyama en su obra *The End of History and the Last Man*.

El objetivo del autor es presentar un marco teórico que facilite la comprensión de la interacción entre las distintas civilizaciones y la manera en que dichas interacciones pueden derivar en tensiones y conflictos entre las principales civilizaciones del mundo. Huntington sostiene que los conflictos no estarán determinados, principalmente, por divisiones ideológicas o económicas, sino por confrontaciones entre civilizaciones.

El contexto histórico de la obra se sitúa en el periodo posterior al final de la Guerra Fría, marcado por la caída de la Unión Soviética y el surgimiento de un nuevo orden mundial caracterizado por la expansión de la globalización.

Huntington define las civilizaciones como entidades fundamentadas en la religión, el idioma, la historia y las tradiciones, considerándolas el eje central sobre el cual se desarrollarán los conflictos del futuro, en particular entre aquellas más poderosas: la occidental, la islámica, la hindú, la sínica, la ortodoxa, la japonesa, la budista, la africana y la latinoamericana.

Uno de los aspectos centrales de la obra es la idea de que el creciente contacto entre culturas y el fenómeno migratorio están intensificando las tensiones entre civilizaciones. El autor sostiene que, en el futuro, la cultura y la religión jugarán un papel más determinante que las ideologías políticas, lo que transformará la dinámica de la política internacional: ya no estará marcada por divisiones ideológicas o económicas, sino por confrontaciones entre diferentes tradiciones culturales y religiosas.

A lo largo de su obra, el autor examina en detalle las características de las principales civilizaciones y cómo interactúan entre sí. Por ejemplo,

¹⁰ Capitán de fragata de la Marina Militare, Italia. Comandante de la Primera Escuadrilla de Patrulleros de la Marina Militare italiana. XXII CEMFAS, número uno de los oficiales extranjeros.

señala que la civilización occidental, fundada en el cristianismo y las instituciones democráticas, enfrentará el desafío del crecimiento de otras civilizaciones, como la islámica, cuyo resurgimiento político y religioso está en plena expansión. De manera similar, la civilización china, con su herencia milenaria y su creciente influencia económica y política, competirá con la hegemonía occidental en Asia y en otros escenarios globales.

El libro también aborda puntos de conflicto concretos, como las disputas territoriales y religiosas en el mundo islámico, la creciente rivalidad entre Occidente y China y las tensiones en África, donde las estructuras tradicionales se ven amenazadas tanto por los efectos de la globalización como por las dinámicas heredadas del periodo colonial.

Huntington introduce, además, el concepto de «líneas de fractura», es decir, fronteras que marcan las zonas de posible conflicto, y destaca ejemplos como la interacción entre el mundo cristiano y el islámico en Oriente Medio y el sudeste asiático. A lo largo de su análisis, sostiene que las alianzas entre civilizaciones serán poco frecuentes y que los conflictos entre ellas se harán cada vez más habituales. También cuestiona la idea de una comunidad internacional homogénea y defiende que los enfrentamientos seguirán siendo una constante en la política mundial, aunque con motivaciones cada vez más centradas en diferencias culturales y religiosas.

El libro presenta una estructura clara que facilita su comprensión. Las hipótesis del autor están formuladas de manera precisa y se respaldan constantemente con ejemplos históricos. No obstante, las ideas de Huntington han sido objeto de debate, ya que muchos autores consideran que simplifica en exceso la complejidad de las relaciones internacionales y la diversidad de las culturas.

La teoría de Huntington ha marcado un aporte importante para las generaciones posteriores, especialmente porque desafió la visión predominante de que el fin del bipolarismo traería una era de armonía global y una occidentalización inevitable. Sin embargo, sus críticos señalan que presenta el conflicto entre civilizaciones como algo prácticamente inevitable, subestimando la posibilidad de resolver tensiones internacionales a través del diálogo y la cooperación.

El estilo del autor es directo y claro, aunque mantiene un lenguaje preciso y riguroso, apropiado tanto para el público general como para especialistas en relaciones internacionales.

La estructura del texto, organizada en capítulos dedicados a las principales civilizaciones y sus posibles conflictos, favorece aún más la comprensión de los conceptos clave. Desde las primeras páginas, Huntington introduce sus ideas y las refuerza mediante numerosos ejemplos, lo que aporta coherencia y solidez a su argumento.

El choque de civilizaciones es una obra que sigue siendo relevante para interpretar las dinámicas de las relaciones internacionales. La importancia que otorga a la cultura y la religión como motores de los conflictos ofrece una perspectiva valiosa para entender un mundo cada vez más multipolar, donde la influencia occidental está en declive.

Algunos planteamientos pueden parecer exagerados o quedar desmentidos por eventos recientes, como la guerra entre Rusia y Ucrania, que el propio Huntington consideraba improbable. Sin embargo, el libro aporta una visión que desafía la tendencia occidental a interpretar otras culturas desde una óptica propia, lo que a menudo impide comprender las motivaciones profundas de naciones culturalmente lejanas, como las africanas o asiáticas.

En definitiva, *El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial* es una obra que invita a reflexionar sobre el papel crucial de la cultura en las relaciones internacionales. Huntington sostiene que el nuevo orden mundial estará marcado por el enfrentamiento entre civilizaciones, y subraya la importancia de analizar estos conflictos desde una perspectiva global, no exclusivamente occidental.

Aunque sus tesis no deben considerarse verdades absolutas, encuentran un respaldo notable en el panorama geopolítico actual, casi treinta años después de la publicación del libro. Por esta razón, es recomendable que esta obra forme parte de la biblioteca de los diplomados de Estado Mayor del siglo XXI.

Referencias

- Assumpção, C. (2020). Is Huntington's «Clash of Civilizations» a Self-fulfilled Prophecy?, *E-International Relation*. Disponible en: https://www.e-ir.info/2020/01/29/is-huntingtons-clash-of-civilizations-a-self-fulfilled-prophecy/#google_vignette [Consulta: 14 septiembre 2025].
- Barbieri, G. (2022). Huntington, lo scontro di civiltà e la situazione ucraina. *Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali*, Vol. 12, n.º 23: 253-266. Disponible en: <https://oaj.fupress.net/index.php/cambio/article/view/13034> [Consulta: 18 febrero 2025].
- Coralluzzo, V.M. (2017). La vittoria di Trump e la rivincita postuma di Huntington. *Rivista di Politica*, n.º 1. Disponible en: <https://iris.unito.it/handle/2318/1639870> [Consulta: 18 de febrero de 2025].
- Fazio Vengoa, H. (1997). *El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial*. Paidós.
- Fukuyama, F. (1992). *The End of History and the Last Man*. Free Press.

Henningsen, M. (2013). The Death of Civilizations: Huntington, Toynbee, and Voegelin – Three Variations on a Theme. *European Journal of Social Theory*, núm.17(2): 147-164. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/274056580_The_death_of_civilizations_Huntington_Toynbee_and_Voegelin_-_three_variations_on_a_theme [Consulta: 16 febrero 2025].

Huntington, S. P. (1993). The Clash of Civilizations? *Foreign Affairs*, 72(3), 22-49.

Huntington, S. P. (1996). *El choque de civilizaciones: y la reconfiguración del orden mundial*. Paidós Ibérica.

Tucídides (1944) *Historia de la guerra del Peloponeso*. Emecé.

Zanelli, L., Springolo, M., Brai, A., Giannetto, M. (2020). Cos'è una grande potenza? USA e Cina cadranno nella trappola di Tucidide? *Report Difesa. Geopolitica & Sicurezza*, n.º 5. Disponible en: <https://www.reportdifesa.it/wpcontent/uploads/2020/02/RIVISTA2020.pdf> [Consulta: 15 febrero 2025].

2.9. El gran tablero mundial

Reseñado por Marcos de Sousa Fuchs¹¹

Brzezinski, Z. (2016). *The Grand Chessboard: American Primacy and its Geostrategic Imperatives*. Basic Books. 256 pp. ISBN 978-0465094356 (Obra original publicada en 1997).

Zbigniew Brzezinski fue un influyente politólogo y estratega, además de asesor de seguridad nacional de EE. UU. durante la presidencia de Jimmy Carter (1977-1981). En esta obra (en adelante, *El gran tablero mundial*), Brzezinski explica la geopolítica mundial desde la perspectiva de EE. UU., destacando la importancia de Eurasia como el principal escenario de competencia entre potencias. Fue escrita en 1997, en un contexto histórico marcado por la desintegración de la URSS y previo a los atentados del 11-S¹². Como el autor detalla, es una década en la que, por primera vez en la historia, la potencia hegemónica mundial (EE. UU.) no pertenecía a Eurasia. El libro se estructura en seis capítulos, con unas conclusiones y un epílogo al final.

¹¹ Capitán de corbeta. Cuerpo General de la Armada, España. Destinado en la División de Estrategia del Estado Mayor Conjunto. XXV CEMFAS, número uno del curso.

¹² En pleno apogeo idealista de la «Agenda para la Paz» de Boutros-Ghali, presentada en 1992 como secretario general de la ONU.

El primer capítulo, «Una nueva clase de hegemonía», ofrece un recorrido rápido por el camino emprendido por EE. UU. hacia la supremacía global. Profundiza en las características de los imperios romano, chino y mongol como precursores de las primeras potencias globales, así como en la preponderancia europea durante siglos. Finalmente, el autor justifica (en 1997) la hegemonía de EE. UU. gracias a su superioridad militar, económica, tecnológica y cultural.

En el segundo capítulo, «El tablero euroasiático», Brzezinski analiza la dimensión geopolítica de Eurasia e introduce el enfoque mackinderiano sobre el corazón continental y la importancia estratégica de Europa del Este. En este punto, Brzezinski expone su famosa teoría de los actores geoestratégicos¹³ y los pivotes geopolíticos¹⁴. Según el autor, la protección de los pivotes debe ser un aspecto crucial de la geopolítica de EE. UU., y utiliza este hilo argumental para plantear los dilemas estratégicos a los que se enfrenta EE. UU. en este tablero.

A través del tercer capítulo, «La cabeza de puente democrática», el autor analiza el papel de la democracia como punto de apoyo para proyectar poder y ejercer influencia desde Europa hacia el este, aunque considera improbable que la UE se pueda convertir en un rival geopolítico de EE. UU. Por otra parte, la OTAN juega un papel vital para proporcionar seguridad, estabilidad y cohesión a Europa¹⁵. Brzezinski también analiza el papel de Francia y de Alemania dentro de Europa, la criticidad de la conexión entre ambas, y el potencial del eje franco-alemán-polaco para atraer a Ucrania e, incluso, a Rusia, hacia la esfera occidental.

La idea central del cuarto capítulo, «El agujero negro», es la necesaria transformación democrática y la recuperación económica de Rusia, pero sin llegar a suponer una amenaza para EE. UU. Brzezinski analiza la visión estratégica rusa derivada de su reconfiguración geopolítica tras la caída del muro de Berlín, y en concreto, el daño estratégico irreparable que le provocó la pérdida de Ucrania. En 1997, el autor ya explicaba lo difícil que le resultaba a Rusia aceptar la existencia separada de Ucrania y el shock

¹³ «Estados con capacidad y voluntad nacional de ejercer poder o influencia más allá de sus fronteras para alterar el estado actual de las cuestiones geopolíticas» (Brzezinski, 1997, p. 34). Entre ellos, Brzezinski incluye a Francia, Alemania, Rusia, China e India (y excluye explícitamente al Reino Unido, Japón e Indonesia).

¹⁴ «Estados cuya importancia se deriva, no de su poder y sus motivaciones, sino más bien de su situación geográfica sensible y de las consecuencias que su condición de potencial vulnerabilidad provoca en el comportamiento de los actores geopolíticos» (Brzezinski, 1997, p. 35). En este grupo Brzezinski incluye a Ucrania, Azerbaiyán, Corea del Sur, Turquía e Irán, aunque reconoce que estos dos últimos juegan papeles activos.

¹⁵ Una vez la UE acabe asumiendo una identidad política relevante y ejerza funciones supranacionales, el autor plantea la posibilidad de que la OTAN se pueda reformular sobre una base «1+1» entre EE. UU. y la UE.

estratégico que supondría su potencial adhesión a la OTAN. Brzezinski también interpreta el viraje hacia su vecindario cercano, y la basculación hacia Asia (China e Irán) en detrimento de Europa. El autor advierte de que Rusia se convertirá en un problema para Norteamérica si no vira hacia la conexión Euroatlántica¹⁶.

En el quinto capítulo, «Los Balcanes euroasiáticos», el autor presenta el Cáucaso como un enorme mosaico étnico, sobre el que compiten Rusia, Turquía, Irán, y China por la influencia regional y el acceso a hidrocarburos y minerales. La situación es muy inestable y está tensionada por las diferentes aspiraciones de las cuatro potencias. Según Brzezinski, el objetivo de EE. UU. en el Cáucaso es conseguir que ninguna de las cuatro se haga con el control absoluto de dicho espacio geopolítico¹⁷.

Finalmente, el sexto capítulo («El ancla del Lejano Oriente») se centra en un continente asiático convertido en el polo económico mundial. Brzezinski debate sobre las posibilidades chinas de convertirse en potencia global, o quedarse contenida a nivel regional¹⁸. Respecto a Japón, considera que, a pesar de su potencial económico, es un país vulnerable y está políticamente aislado en la región. Para el autor, Norteamérica debe conseguir un equilibrio estable entre el liderazgo internacional de Japón y una China premamente solo a nivel regional. En este sentido, Japón debe ser instrumental en la construcción de un sistema de cooperación global, con EE. UU. como socio principal.

Por sus razonamientos, y el contexto temporal de su obra, el marco teórico empleado por Brzezinski se corresponde con el realismo estructural¹⁹. No obstante, el autor apunta hacia algunas ideas que en la actualidad encajan dentro del realismo ofensivo²⁰ y del defensivo²¹, aunque estas escuelas aparecieran posteriormente de la mano de politólogos como Mearsheimer y Walt, respectivamente. Incluso, su estrategia de intereses norteamericanos

¹⁶ Brzezinski recomienda que los esfuerzos occidentales se orienten a plantearle a Rusia que el acercamiento hacia la conexión Euroatlántica es su única posibilidad estratégica realista.

¹⁷ En este sentido, el autor apunta hacia Azerbaiyán y Uzbekistán como socios prioritarios para Norteamérica en el Cáucaso.

¹⁸ Para el autor, todo depende de que sea capaz de sostener en el tiempo la tasa de crecimiento económico, del futuro de la política china y de las posibilidades de mejorar la renta per cápita de su población.

¹⁹ Encabezada por Kenneth N. Waltz, esta escuela de pensamiento considera que el aspecto definitorio es cómo los Estados explotan sus recursos para poder competir entre ellos y alcanzar una posición predominante. Y en palabras de Brzezinski (1997), estos recursos pueden ser militares, económicos, tecnológicos o culturales.

²⁰ Como las ideas geopolíticas para explicar las relaciones entre Rusia y EE. UU., o las estrategias de las potencias revisionistas.

²¹ Sirva como ejemplo la cooperación extensa de seguridad en el Indopacífico.

a corto, medio y largo plazo, es coherente con la teoría neoclásica que surgió a partir de 1998 (Jordán, 2022).

Brzezinski referencia a Mackinder, y emplea su teoría del *heartland* como base conceptual. En este sentido, asegura que «Eurasia es el principal campo de juego del planeta», y que «la distribución de poder en el continente euroasiático tendrá una importancia decisiva para la primacía global» (1997, p. 117). Aunque no los menciona de manera directa, las ideas de Haushofer²² y Kennedy²³ también parecen impregnar en cierta manera la obra de Brzezinski. Asimismo, el autor emplea múltiples fuentes, algunas de la talla de Ikenberry, Huntington, y Skidelsky.

Sin duda alguna, la principal aportación de *El gran tablero mundial* es la teoría de los actores estratégicos y los pivotes geopolíticos. Como prueba de su solidez, esta teoría sigue sirviendo en la actualidad para explicar algunos fundamentos de la invasión de Rusia sobre Ucrania.

Brzezinski emplea un lenguaje sencillo y claro. Asimismo, la obra está bien estructurada y equilibrada, con una secuencia lógica y práctica. En los dos primeros capítulos, Brzezinski sienta las bases de su argumentación geopolítica. Y en los cuatro siguientes, define cómo debe ser la estrategia norteamericana en ese gran tablero euroasiático. Estas circunstancias facilitan la lectura y la comprensión, algo que resulta fundamental para poder exponer razonamientos con cierto grado de complejidad. El libro despierta interés desde el primer momento e invita a seguir profundizando en su lectura.

El gran tablero mundial es una de las obras maestras de la geopolítica. Más allá de su visión sobre cómo debería ser la política exterior norteamericana, su principal legado es la argumentación geopolítica realista que despliega Brzezinski. Actualmente, nos encontramos en un escenario de impulsos revisionistas, en donde Rusia ha elevado su apuesta, China se posiciona para asumir el rol de gran potencia, EE. UU. está forzado a repensar su gran estrategia y Europa trata de diseñar un nuevo modelo de cooperación (Colom y Baqués, 2023). Y esta obra de Brzezinski permite comprender en profundidad este convulso panorama. No obstante, también tiene sus detractores, que normalmente se apoyan en teorías liberales o críticas²⁴.

Por otra parte, uno de los aspectos que más debate suscita es la primacía mundial de Norteamérica. En palabras de Brzezinski (1997, p. 117), «ningún Estado va probablemente a alcanzar a Norteamérica en las cuatro dimensiones del poder». Es cierto que lo escribió en 1997, y no fue hasta

²² Sobre la conexión del poder en Eurasia y la interconexión entre política, geografía y estrategia (*lebensraum*).

²³ En relación con el auge y caída de las grandes potencias, debido a la interacción entre el poder militar y las capacidades económicas.

²⁴ Para las que el poder y la competición entre Estados no son elementos centrales.

2008 cuando Zakaria publicó su *Post-American World* para explicar el ascenso de nuevas potencias globales, y el fin del sistema unipolar. No obstante, el acierto de Brzezinski fue prever que «el poder sin precedentes de EE. UU. iría disminuyendo con el tiempo» (1997, p. 119) y que el «escenario más peligroso era una gran coalición entre China, Rusia, y quizás, Irán» (1997, p. 42).

Asimismo, se pueden señalar dos aspectos que Brzezinski apenas trata en su obra, debido al contexto temporal en el que fue escrita. En primer lugar, la competición tecnológica entre EE. UU. y China, y la correspondiente lucha por el *crescent tecnológico*²⁵ (Weber, 2020). Y, en segundo término, las dinámicas de Oriente Próximo y la competición por la primacía regional entre Irán, Arabia Saudí e Israel (Parsi, 2017).

A modo de conclusión, *El gran tablero mundial* es una obra maestra de la geopolítica, con teorías y justificaciones de carácter atemporal que siguen explicando las dinámicas del mundo hoy en día. Aunque está escrita desde una óptica exclusivamente norteamericana, para así establecer los fundamentos de su política exterior y destacar la necesidad de seguir siendo una potencia global, su principal contribución es la argumentación geopolítica que ofrece Brzezinski. La teoría de los actores estratégicos y los pivotes geopolíticos es un buen ejemplo de ello.

Según Brzezinski, la clave de la supremacía mundial es el control de Eurasia. Para ello, es fundamental proteger e influir sobre los pivotes (como Ucrania, Azerbaiyán, Corea del Sur, Turquía e Irán), proyectar democracia hacia el este con la UE, mantener el equilibrio en el Cáucaso, y conseguir que China sea preminente solo a nivel regional. Para el autor, Rusia se convertirá en un problema si se aleja del vínculo Euroatlántico, y el peor escenario es que converja con China e Irán. Estamos ya en ese punto, ¿verdad?

Referencias

- Colom, G. y Baqués, J. (2023) *El entorno estratégico tras la guerra de Ucrania*. Tirant lo Blanch.
- Jordán, J. (2022) Teorías realistas para comprender la política internacional, *Global Strategy*, 26 February. Disponible en: <https://global-strategy.org/teorias-realistas-para-comprender-la-politica-internacional/>.
- Parsi, T. (2017) *Losing an Enemy: Obama, Iran, and the Triumph of Diplomacy*. Yale University Press.

²⁵ Espacio físico formado por Europa, Oriente Medio y el sudeste asiático, y que alberga las grandes sedes tecnológicas, los hubs de innovación, los principales yacimientos de tierras raras, y las ciberpotencias mundiales.

Weber, V. (2020) Making Sense of Technological Spheres of Influence, LSE IDEAS Strategic Update. Disponible en: <https://www.lse.ac.uk/ideas/publications/old-updates/technological-spheres-of-influence>.

Zakaria, F. (2008) *The Post-American World*. (2008th ed.). W. W. Norton & Company.

2.10. El hombre en busca de sentido

Reseñado por Antonio Armada Vázquez²⁶

Frankl, Viktor Emil (2019). *El hombre en busca de sentido*. (J. L. López Muñoz, Trad.; 3.^a ed. en español, 9.^a impr.). Herder. (1.^a edición 1946, *Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager*). 190 pp. ISBN 978-8425432026.

Viktor Frankl, una eminencia entre los psiquiatras más destacados de la historia, escribió *El hombre en busca de sentido* tras su liberación de los campos de concentración nazis. Este libro, traducido a cerca de 30 idiomas con decenas de millones de ejemplares vendidos, es considerado uno de los diez más influyentes del siglo XX en EE. UU. En esta obra desarrolla los conceptos básicos de la logoterapia, una corriente psicológica que sostiene que la búsqueda de sentido es la motivación fundamental del ser humano.

El objetivo de esta reseña es animar a los oficiales de Estado Mayor a leer esta joya cuyas enseñanzas son de aplicación no solo a su vida castrense sino también a su vida personal y familiar. Para los militares en general, cuya profesión implica sacrificio, disciplina y entrega, y para los oficiales de Estado Mayor en particular, que deben discernir entre lo superfluo y lo esencial, la reflexión sobre el sentido de la vida es crucial. La milicia es una forma trascendente de vivir, en la que la consciencia de que el bien superior es más importante que uno mismo justifica los esfuerzos, las renunciaciones e incluso el compromiso de sacrificar la vida si preciso fuera. Esta obra también ofrece herramientas valiosas para fortalecer la resiliencia y comprender el valor de la entrega en situaciones límite.

Si bien el contexto histórico de los hechos que se relatan es bien conocido (los campos de concentración y exterminio de la Alemania nazi), la aplicación e interés de sus conclusiones trascienden a una época concreta porque se fundamentan en la naturaleza misma del ser humano.

La obra se estructura en dos partes bien diferenciadas. En la primera, Frankl, además de relatar su experiencia en los campos de concentración,

²⁶ General de brigada del Cuerpo General del Ejército de Tierra, España. Senior del contingente español del Eurocuerpo. HQ Eurocorps DCOS Support & Enabling. VI CEMFAS, número uno del curso.

describiendo las condiciones inhumanas, analiza y explica el progresivo impacto psicológico en sí mismo y en los prisioneros. Una de sus conclusiones principales es que los que más probabilidades tienen de sobrevivir a circunstancias atroces no son los más fuertes, ni los más inteligentes, sino los que «descubren el sentido de su vida». En la segunda parte, expone los fundamentos de la logoterapia, argumentando que la voluntad de sentido es la principal motivación del ser humano y la verdadera autorealización es el efecto profundo del cumplimiento del sentido de la vida. También explica los tres modos en que el ser humano puede descubrir ese sentido.

Frankl presenta, además de un testimonio personal impactante, una reflexión psicológica profunda. La coherencia de sus argumentos se fundamenta en las evidencias prácticas que el autor proporciona fruto de la observación directa de sus compañeros de cautiverio y de sus propias vivencias personales. La indiscutible originalidad de la obra se materializa en la creación de una nueva escuela de pensamiento que se centra en la «voluntad de sentido» en contraste con las creadas por Sigmund Freud («voluntad de placer») y Alfred Adler («voluntad de poder»), fundando la logoterapia, valiosa aportación a la psicología contemporánea. La obra contribuye significativamente al estudio de la resiliencia, el liderazgo y la fortaleza psicológica, elementos esenciales en la formación de cualquier militar.

En general el estilo de Frankl es claro y accesible a cualquier lector, sin perder profundidad académica. Sin embargo, la primera parte, dividida en una introducción y en las tres fases psicológicas que experimentaron los prisioneros, captura más la atención del lector por la crudeza de lo relatado y por la claridad de las conclusiones psicológicas con sus ejemplos prácticos. Mientras que, en la segunda parte, al definir los conceptos básicos de la logoterapia, emplea un vocabulario más especializado con el que profundiza en sus interesantísimas aportaciones.

Valoro enormemente la obra en su conjunto porque revela el gran secreto de la naturaleza humana que, bien pensado, fue desvelado de forma casi milagrosa si consideramos la ínfima probabilidad de que un prestigioso neurólogo y psiquiatra, primero concibiera durante décadas una nueva teoría crítica del psicoanálisis, segundo fuese prisionero en los campos de concentración nazis, tercero decidiese vivir esa experiencia atroz como un laboratorio único para probar o refutar su teoría y técnicas asociadas tanto en carne propia como con la gran muestra que constituyeron sus compañeros de cautiverio, cuarto sobreviviera a tres campos de concentración y a un campo de exterminio y por último tuviera la capacidad y determinación de culminar su trabajo escribiendo este libro (y otros veintinueve más).

Aprecio su capacidad para analizar científicamente lo observado sin caer en la recreación macabra de las atrocidades sufridas y sin mostrar resentimiento o espíritu de venganza.

Como oficial de Estado Mayor, como militar y como persona son muchas las enseñanzas valiosas que se pueden extraer, entre las que destaco:

- Aún en las peores circunstancias el hombre es libre de elegir su actitud frente a la vida, porque conserva un reducto de libertad espiritual que nadie le puede arrebatar. Precisamente esa libertad interior confiere a la vida intención y sentido.
- El sufrimiento, como ocurre con el sacrificio, deja de ser sufrimiento cuando encuentra un sentido.
- El ser humano soporta cualquier circunstancia si encuentra un propósito para su existencia.
- Los principios morales elevan al hombre.
- El hombre no es feliz por la ausencia de problemas, sino que necesita esforzarse y luchar por una meta que merezca la pena, por amor o por la gloria de Dios.
- El peligro del vacío existencial, tan común en nuestra sociedad, se produce cuando el hombre malogra su voluntad de sentido.
- El hombre, repentinamente liberado de una tensión psicológica, puede sufrir daños en su salud psíquica.
- El humor es otra de las armas del alma en su lucha por la supervivencia.
- El hombre es el ser que siempre decide lo que es.
- Hay dos tipos de hombres: los decentes y los indecentes.
- El amor es la última y más alta meta a la que puede aspirar el hombre.

El hombre en busca de sentido es una obra fundamental para comprender la naturaleza humana. Frankl demuestra que el sufrimiento puede ser soportado si conlleva un significado, una lección crucial para los militares, cuya profesión implica sacrificio constante.

Este libro resulta inspirador para cualquier militar, ya que nuestra vocación y entrega al Servicio por amor a España nos autotrasciende y confiere sentido a nuestras vidas.

Referencia

Frankl, V. E. (2019). *El hombre en busca de sentido* (3.ª ed., 9.ª imp.). Herder.

2.11. *Inteligencia emocional*

Reseñado por Paulo Jorge Alves Silvério²⁷

Goleman, D. (2012). *Inteligencia emocional* (1.ª ed., junio 1997; 17.ª ed. y reimpr., 2016). Círculo de Lectores. (Título original: *Emotional Intelligence*). 375 pp. ISBN 978-9896440909.

El libro *Inteligencia emocional* pone en evidencia la importancia de la inteligencia emocional (IE) para el éxito profesional, la excelencia personal y la vida en sociedad.

Daniel Goleman, doctor en Psicología por la Universidad de Harvard, es psicólogo y periodista científico y un conferenciante reconocido por popularizar la inteligencia emocional. En este trabajo, propone enseñar a las personas a gestionar las emociones, expandir los afectos y desarrollar habilidades para alcanzar el éxito personal y organizacional, contribuyendo a un mundo mejor.

Publicado en 1995, este trabajo formó parte de la lista de bestsellers de *The New York Times* durante un año y medio y fue traducido a treinta idiomas, aportando nuevos conocimientos que se basaban en el argumento según el cual las habilidades basadas en la IE son más relevantes que un alto Cociente de Inteligencia (CI) o incluso que un mayor nivel de especialización.

El autor argumenta que la IE es más determinante para la felicidad y el éxito profesional que el coeficiente intelectual o las habilidades técnicas. Sostiene que la IE se divide en cinco dominios: autoconciencia (reconocer las emociones propias), autorregulación (gestionar las emociones y los impulsos), motivación (canalizar las emociones para alcanzar objetivos), empatía (comprensión de las emociones de otras personas) y habilidades sociales (gestión de relaciones, comunicación y liderazgo). El desarrollo de estas habilidades mejora el autocontrol, potencia la motivación y favorece los entornos colaborativos.

El libro está dividido en cinco partes que explican el origen de las emociones y su influencia en las decisiones racionales. Explora cómo las personas con un alto coeficiente intelectual pueden fracasar, mientras que otras, con un coeficiente intelectual más bajo, tienen éxito. Goleman comienza realizando una descripción del cerebro emocional, destacando el papel de la amígdala como centinela emocional. A continuación, analiza la naturaleza de la IE y la importancia del control de los impulsos. A continuación, se centra en la aplicación de la IE, esencial para el éxito profesional y el bienestar. Finalmente, estudia las ventanas de oportunidad, donde la infancia y la adolescencia

²⁷ Teniente general, 2.º Comandante general de la Guarda Nacional Republicana-Portugal. XIV CEMFAS, número uno de los oficiales extranjeros.

moldean los hábitos emocionales, para concluir con la alfabetización emocional, advirtiendo de los riesgos de la falta de IE en la vida cotidiana.

La IE es la que más contribuye a las cualidades que nos hacen plenamente humanos. Aparece como una metahabilidad que determina el grado de efectividad con el que las personas son capaces de utilizar sus habilidades mentales en la vida personal y profesional.

La lectura es especialmente adecuada para los oficiales de Estado Mayor, ya que los requisitos de aprendizaje están relacionados con la IE: confianza, curiosidad, intencionalidad, autocontrol, capacidad de relacionarse, capacidad de comunicación y cooperación.

El libro apoya al lector en el desarrollo de los aspectos básicos de la IE: aprender a reconocer (autoconciencia), manejar y controlar los sentimientos, así como empatizar y liderar con los sentimientos que surgen en las relaciones humanas. Estos aspectos potencian el liderazgo positivo, fomentan el carisma, le permiten ser capaz de expresar quejas en forma de crítica constructiva, potencian un entorno donde se valora la diversidad y generan una gran capacidad de integración en redes de trabajo nacionales o internacionales. En otras palabras, en la IE se encuentran muchas de las habilidades que se requieren de cualquier oficial de Estado Mayor.

El estilo de escritura de Goleman es claro y fluido, lo que facilita la comprensión de los conceptos presentados. Utiliza un lenguaje accesible y evita el exceso de jerga técnica, lo que hace que el libro sea adecuado para un público amplio.

La estructura del libro está bien organizada, con una división lógica en secciones que abordan los conceptos teóricos de manera secuencial. Goleman también hace uso de ejemplos prácticos y estudios científicos para ilustrar sus teorías, lo que enriquece el trabajo y lo hace más atractivo.

Uno de los puntos fuertes del libro es la claridad y accesibilidad de la escritura de Goleman. Puede explicar conceptos complejos de forma sencilla y directa, lo que facilita la comprensión y aplicación práctica de las ideas presentadas. Por ejemplo, al hablar de la importancia de la empatía, Goleman utiliza ejemplos concretos de líderes que han sido capaces de mejorar la moral y la productividad de sus equipos demostrando comprensión y apoyo emocional. La obra dirige a las personas para que entren en flujo (rendimiento óptimo), con el objetivo de dominar las emociones al máximo, mejorando de esta forma el aprendizaje. Este enfoque práctico hace que el libro no solo sea informativo, sino también muy aplicable en la vida cotidiana y una referencia para obtener un liderazgo positivo.

Por otro lado, una debilidad del libro es su falta de profundidad en algunas de las estrategias sugeridas para desarrollar habilidades emocionales.

Si bien Goleman proporciona una buena visión general de las competencias necesarias, podría haber incluido más detalles sobre cómo pueden, exactamente, los lectores trabajar para mejorar esas habilidades. Por ejemplo, al hablar de la autorregulación, Goleman menciona la importancia del control de los impulsos, pero no ofrece muchas técnicas específicas para ayudar a las personas a lograr este control. Esto puede dejar a algunos lectores con la impresión de que necesitan buscar recursos adicionales para implementar completamente las ideas expuestas en esta obra.

En este libro, Daniel Goleman destaca la relevancia de la IE y cómo ayuda a las personas a comprenderse mejor a sí mismas, a gestionar sus emociones y a contribuir a un entorno de trabajo saludable. La IE se puede aprender y desarrollar permanentemente y permite potenciar las decisiones racionales, a la vez que sirve de apoyo en los procesos de toma de decisiones, porque los hace más reflexivos y responsables.

En definitiva, el libro es una guía valiosa para cualquier persona y, especialmente, para los oficiales de Estado Mayor, porque les ayuda a mejorar sus cualidades emocionales y a aprovecharlas, en entornos complejos y circunstanciales donde los procesos de toma de decisiones se pretenden que sean lo más rápidos y racionales posibles, pero con la implicación de los demás y basados en altos estándares éticos y morales.

Como fortalezas del trabajo, además de la claridad y objetividad de la redacción, se destaca el conocimiento científico de cómo y dónde surgen las emociones en el cerebro, así como la descripción de casos prácticos y la presentación de estudios científicos y referencias a otros neurocientíficos como Manuel Damásio, que nos ayudan a entender los temas explicados y alientan futuros estudios. Por otro lado, ofrece una visión clara de la importancia de la IE para alcanzar el éxito en la vida, en detrimento del coeficiente intelectual y las habilidades técnicas. En definitiva, es una guía para la vida personal y profesional.

Es considerado un libro de lectura recomendada e incluso imprescindible para los oficiales de Estado Mayor, con el fin de potenciar el liderazgo positivo, a través del control emocional y el fortalecimiento del sentido de pertenencia dentro de los niveles jerárquicos inferiores. El tema es terriblemente actual, en el complejo mundo en el que vivimos.

Como colofón, hay que añadir que sería recomendable la lectura del libro *Trabajar con la Inteligencia Emocional*, del mismo autor.

Referencias

- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E. K. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.

- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Bechara, A., Tranel, D. & Damásio, A. (2000). Poor Judgment in spite of High Intellect-Neurological Evidence for Emotional Intelligence. En R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.). *The handbook of emotional intelligence*, 193-214.
- Brackett, M. A. (2003). Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (10), 1-12.
- Brackett, M. A. (2004). Emotional Intelligence and its Relation to Everyday Behaviour. *Personality and Individual Differences*, 36, 1387-1402.
- Brown, F. W. (2005). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: Potential Pathway for an Increased Understanding of Interpersonal Influence. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 867-871.
- Brown, F. W. (2006). Does Emotional Intelligence-As Measured by the EQI-Influence Transformational Leadership and/or Desirable Outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 330-351.
- Carroll, J. (1993). *Human Cognitive Abilities: a Survey of Factor-Analytic Studies*. Cambridge University Press.
- Caruso, D. R. (2002). Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality. *Journal of Personality Assessment*, 79(2), 306-320.
- Damásio, A. (2001). *O Erro de Descartes – Emoção, Razão e Cérebro Humano* (22.^a ed.). Publicações Europa-America.
- Duckett, H. &. (2003). Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 309-317.
- Fambrough, M. J. (2008). Emotions in Leadership Development: A Critique of Emotional Intelligence. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 740-758.
- Ferreira, C. J., Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora.
- Ferreira, T. M., Rosinha, A. J. & Carvalho, R. J. (Novembro de 2024). Liderança Positiva e a sua aplicação nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares*, Vol. XII(2), 107-154.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books.

- Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed*. Basic Books.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional*. Temas e Debates.
- Goleman, D. (1998b). What Makes a Leader? Harvard Business Review.
- Goleman, D. (2003). *Inteligência Emocional* (12ª ed.). Temas e Debates círculo de leitores.
- Goleman, D. (2012). *Trabalhar com a Inteligência Emocional*. Temas e Debates círculo de leitores.
- Goleman, D. (2016). *Inteligência social e liderança segundo Daniel Goleman*. Portal da Liderança. Recuperado de: <https://www.portaldalideranca.pt/videos/4603-inteligencia-social-e-lideranca-segundo-daniel-goleman>.
- Hayashi, A. & Ewert, A. (2006). Outdoor Leaders' Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal of Experiential Education*, 28(3), 222-242.
- Holt, S. & Jones, S. (2005). Emotional Intelligence and Organizational Performance – Implications for Performance Consultants and Educators. *Performance Improvement*, 44 (10), 15-21.
- Jesuíno, J. C. (2005). *Processos de Liderança*. (4.ª ed.). Livros Horizonte.
- Kerr, R. G. (2006). Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.
- Küpers, W. & Weibler, J. (2006). How Emotional Is Transformational Leadership Really? *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 368-383.
- Landy, F. (2005). Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 411-424.
- Leban, W. & Zulauf, C. (2004). Linking Emotional Intelligence Abilities and Transformational Leadership Styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554-564.
- Locke, E. (2005). Why Emotional Intelligence Is an Invalid Concept. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 425-431.
- Lopes, P. N. (2004). Emotional Intelligence and Social Interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1018-1034.
- Lopes, P. N. (2006). Evidence that Emotional Intelligence Is Related to Job Performance and Affect and Attitudes at Work. *Psico-thema*, 18, 132-138.

- Mayer, J. D. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.
- Mayer, J. D. (1997). What Is Emotional Intelligence? En Salovey, P. & Sluyter, D. (eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence* (pp. 3-31). Basic Books.
- Mayer, J. D. (1998). Intelligence as a Subsystem of Personality: From Spearman's «g» to Contemporary Models of Hot Processing. *Advances in Cognition and Educational Practice*, 5, 43-75.
- Mayer, J. D. (2000). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D. (2000b). Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as Mental Ability. En Bar-On, R. (ed.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 92-117). Jossey-Bass.
- Mayer, J. D. (2001). Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. *Emotion*, 1(3), 232-242.
- Mayer, J. D. (2008). Emotional Intelligence – New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*, 63 (6), 503-517.
- McCrimmon, M. (2009). Why Emotional Intelligence Is Not Essential for Leadership. *Ivey Business Journal*, 73(1).
- McEnrue, M. P. (2006). Choosing Among Tests of Emotional Intelligence: What Is the Evidence? *Human Resource Development Quarterly*, 17 (1), 9-42.
- Neves, J. (2001). O processo da liderança. En J. N. M. C Ferreira., *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 377-403). McGraw-Hill de Portugal.
- Palmer, B. W. (2000). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.
- Rosete, D. C. (2005). Emotional Intelligence and its Relationship to Workplace Performance Outcomes of Leadership Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence*. Baywood Publishing Co., Inc.
- Stein, S. J. (2009). Emotional Intelligence of Leaders: A Profile of Top Executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 87-101.
- Wheelan, S. (1994). *Group Processes: A Developmental Perspective*. Allyn & Bacon.

- Willink, J. & Babin, L. (2019). *Extreme Ownership | Responsabilização Total. Como os U. S. Navy Seals lideram e vencem*. Lua de Papel.
- Wong, C. & Law, K. S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Prentice Hall.
- Zeidner, M. M. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 371-399.
- Zeidner, M. R. (2008). The Science of Emotional Intelligence – Current Consensus and Controversies. *European Psychologist*, 13(1), 64-78.

2.12. La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo

Reseñado por Juan Carlos Prada Pardal²⁸

Hunter, J. C. (2024). *La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. (R. Martínez Ranedo, Trad.; ed. revisada y ampliada, septiembre 2024). Empresa Activa. (Título original: *The Servant. Crown*, de Penguin Random House). 191 pp. ISBN 978-8416997985.

James Hunter es un abogado estadounidense conocido por su amplia experiencia en el ámbito del liderazgo. Sus obras²⁹, de las que ha vendido millones de ejemplares, han sido traducidas a docenas de idiomas. Desde 1985, lidera una consultoría enfocada a la formación en el «liderazgo de servicio» que trabaja con organizaciones muy diversas, desde grandes multinacionales, como *American Express* o *Microsoft*, hasta instituciones gubernamentales, como las Fuerzas Armadas de los EE. UU, la Agencia de Seguridad Nacional (NSA) o el FBI.

Los modelos de liderazgo evolucionan al tiempo que lo hace la sociedad en la que se implantan. El liderazgo de servicio nace en los años 60-70, de la mano de Robert K. Greenleaf³⁰, pero no es hasta finales de siglo XX y

²⁸ Capitán de fragata del Cuerpo General de la Armada, España. Comandante de la fragata «Cristóbal Colón» (F-105). XX CEMFAS, número uno del curso.

²⁹ *La Paradoja* fue su primer libro, publicado en 1998; al que siguió, en 2005, *Las Claves de la Paradoja: una guía práctica para el líder con vocación de servicio* —título original: *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader—*; y, en 2017, *The Culture: Creating Excellence With Those You Lead*, que todavía no ha sido traducido al castellano.

³⁰ Robert K. Greenleaf plasmó su teoría en *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (1977). Su legado, a través del Centro

principios del XXI cuando se consolida en una sociedad a la que se atribuye cierta falta de valores (Covey, 2005; Greenleaf, 2015). Su implantación en el mundo empresarial ha sido positiva, obteniendo buenos resultados a nivel financiero, de productividad, en la mejora de la satisfacción de los empleados y en la adaptabilidad de las organizaciones (Villa y Pizarro, 2024).

En *La Paradoja*, Hunter nos trae una historia de ficción sencilla, en la que desgana las claves del liderazgo de servicio y amplía su ámbito de aplicación a todas las facetas de la vida. Se basa en principios y valores universales, en nociones evidentes de comportamiento con los demás, que indican la necesidad de servir primero para poder liderar después, en contraposición al modelo de liderazgo autoritario. Lo hace desde una perspectiva cristiana, reconociendo en Jesucristo el mejor ejemplo histórico de este modelo de liderazgo, junto con otros personajes, como Mahatma Gandhi, Martin Luther King o Santa Teresa de Calcuta.

La obra se articula en siete capítulos, uno por cada día en el que un grupo de personas pasa en un retiro espiritual en un monasterio, donde el hermano Simeón, otrora un conocido empresario de éxito llamado Leonard Hoffman les guía por los fundamentos del liderazgo de servicio. El protagonista, John Daily, es un director ejecutivo de una empresa internacional, con una vida aparentemente plena, pero que atraviesa por dificultades profesionales y personales. La historia transcurre a través de los diálogos que John mantiene con el hermano Simeón y con el resto de los compañeros, de diversa procedencia (ámbito educativo, sanitario, religioso, deportivo y militar), que participan en el retiro.

A lo largo de la trama, el autor nos revela tres ideas principales en las que fundamenta el liderazgo de servicio: la influencia como «la esencia del liderazgo» (p.21), la importancia de generar un ambiente de trabajo favorable; y la posibilidad de mejorar nuestras capacidades en este ámbito.

En primer lugar, se identifica directamente la capacidad de influencia con el liderazgo. El autor reflexiona sobre la diferencia entre potestas, poder o potestad formal que procede del cargo que se ostenta, y auctoritas, autoridad moral independiente del puesto. Hunter define el Poder como «la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerla, haga tu voluntad» (p. 57), mientras que la Autoridad la describe como «el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a tu influencia personal» (p. 57). Según el autor, el liderazgo de largo alcance debe construirse sobre la autoridad, ya que el basado en el poder tiene corto recorrido.

Greenleaf para el Liderazgo de Servicio, ha continuado gracias a su principal colaborador, Larry Spears.

Además, sostiene que para alcanzar esta capacidad de influencia se necesita establecer un vínculo de confianza previo, cimentado en una preocupación sincera por los que nos rodean. En este sentido, la segunda idea que nos trae resalta que el líder con vocación de servicio debe preocuparse por alcanzar los objetivos, pero sin olvidar las relaciones humanas. Para ello, debe identificar y satisfacer las «legítimas necesidades» (no los deseos) de sus empleados (p. 68). De esta forma, el líder crea un entorno de trabajo positivo que ayuda el desarrollo y crecimiento de las personas que están a su alrededor, llevándolas a su máximo exponente, y generando una conciencia de comunidad que mejora la sinergia y los resultados del grupo.

En tercer lugar, el autor nos ofrece un compendio de cualidades que debe tener un líder con espíritu de servicio. Estas características son similares a las propuestas de otros investigadores en este modelo de liderazgo, como Spears (1998), Covey (2005), o Sipe y Frick (2009). Hunter realiza especial énfasis en la importancia de la escucha activa, con honestidad y empatía, como elemento indispensable para establecer una relación de confianza; la ejemplaridad, como un hábito continuo, asumiendo que «todo lo que hace el líder se constituye en mensaje» (p.149); la humildad, evitando la arrogancia y el egocentrismo, y focalizándonos en los demás, a los que debemos un trato afable, respetuoso y leal; así como la honradez e integridad en todas nuestras acciones.

El autor destaca que todas estas características no son cualidades innatas, sino comportamientos que pueden ser incorporados en nuestro proceder habitual. En este sentido, el liderazgo de servicio es una habilidad que se puede aprender y enseñar. Por tanto, es posible mejorar nuestras capacidades con el tiempo y, a través de la práctica y la experiencia, convertirlo en un hábito. Para ello, Hunter nos propone algunas herramientas, entre las que destaca una correcta y sincera autoevaluación, aunque incide en que el objetivo no debe ser una perfección utópica inalcanzable, sino la mejora continua, para la que «se requiere compromiso, disciplina y predisposición al cambio» (p. 31).

De esta forma, al contrario que el determinismo freudiano, que proporciona «a nuestra sociedad todo tipo de excusas para justificar malos comportamientos» (p. 165), el modelo de liderazgo de servicio propuesto por Hunter nos llama a la acción y traslada a cada uno de nosotros la responsabilidad de elegir nuestra conducta con los demás. En este sentido, al igual que Autry (2003), Warren (2005) o Blanchard y Hodges (2006), Hunter desliga el liderazgo de la personalidad, argumentando que hay líderes con personalidades muy diversas, y lo vincula directamente al carácter, que define como el hábito de «hacer lo correcto» (p. 26). Desarrollar nuestro liderazgo es desarrollar nuestro carácter, lo que requiere asumir sacrificios por aquellos a los que servimos.

En definitiva, James Hunter nos ofrece en *La Paradoja* un relato breve y accesible sobre los principios básicos del liderazgo de servicio, que define como «el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común» (p. 56). Es esta capacidad de inspiración, «la huella que dejamos en otras personas, y la que dejamos en las organizaciones en las que participamos» (p. 20) el factor diferencial de un buen líder.

La paradoja de *La Paradoja* es la asunción de que el rol del líder «no es mandar y dominar», sino «servir» (p. 84). La autoridad se basa en el servicio y el sacrificio, en «buscar lo mejor para los demás» (p. 140). Cada uno de nosotros es responsable de elegir su propio comportamiento y Hunter nos recomienda como máxima un principio universal, la idea cristiana de «tratar a los demás como queremos que nos traten a nosotros» (p. 18). Un modelo de liderazgo esencial para los oficiales de Estado Mayor del siglo XXI.

Referencias

- Autry, J.A. (2003). *El líder con vocación de servicio*. (M.I. Merino, Trad.). Empresa Activa. (Título original: *The Servant Leader: How to Build a Creative Team, Develop Great Morale, and Improve Bottom-Line Performance*). 140 pp. ISBN 978-8495787231.
- Blanchard, K. & Hodges, P. (2006). *Un líder como Jesús*. (E. Orellana, Trad.). Thomas Nelson Publishers. (Título original: *Lead like Jesus*). 242 pp. ISBN 978-0881139976.
- Covey, S. (2005). *El octavo hábito: de la efectividad a la grandeza*. Paidós. 464 pp. ISBN 978-8449317101.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press. 370 pp. ISBN 978-0809105540.
- Greenleaf, R.K. (2015). *The Servant as Leader*. The Greenleaf Center of Servant Leadership. 64 pp. ISBN 978-0982201220.
- Hunter, J.C. (2005). *Las Claves de la Paradoja: una guía práctica para el líder con vocación de servicio*. (F. Villegas Silva Lezama, Trad.). Empresa Activa. (Título original: *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader*). 224 pp. ISBN 978-8495787835.
- Hunter, J.C. (2017). *The Culture: Creating Excellence With Those You Lead*. JDH, 175 pp. ISBN 978-1944878559.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. John Wiley & Sons. 368 pp. ISBN 978-0471036869.

- Spears L.C. (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. Wiley. 416 pp. ISBN 978-0471176343.
- Sipe, J. & Frick, D. (2009): *Seven Pillars of Servant Leadership: Practicing The Wisdom of Leading by Serving*. Paulist Press. 291 pp. ISBN 978-0809149261.
- Villa, A. & Pizarro, E. (2024): Liderazgo de servicio: un liderazgo altruista y transformador. *Revista de Educación y Derecho*, n.º 30, abril-septiembre 2024. ISSN 2013-584X, ISSN-e 2386-4885.
- Warren, R. (2005): *Liderazgo con propósito*. (A. Carrodeguas y V. Herrera, Trads.). Purpose Driven Publishing. 262 pp. ISBN 978-1422800331.

2.13. Los líderes comen al final

Reseñado por Juan Luis Sánchez Álvarez³¹

Sinek, S. (2015). *Los líderes comen al final: Por qué algunos equipos funcionan y otros no*. (D. Menezo García, Trad.). Empresa activa. (Título original: *Leaders Eat Last – Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. Portolio, 2014) 352 pp. ISBN 978-6289564747.

Los líderes comen al final es una obra del británico Simon Sinek, escritor y conferenciante de reconocido prestigio a nivel internacional en materia de liderazgo y desarrollo personal. En este libro, Sinek explora cómo los líderes pueden transformar sus organizaciones a través de un enfoque basado en el cuidado de su gente y en la creación de una cultura de confianza y seguridad.

La obra ha tenido una notable influencia tanto en el mundo empresarial como en el ámbito académico y ha sido un referente clave para aquellos interesados en mejorar sus habilidades de liderazgo. El propósito de esta reseña es analizar los principales conceptos y estrategias planteados por el autor, así como evaluar su relevancia y aplicabilidad en el contexto actual, con el fin de comprender cómo su enfoque de liderazgo puede influir en las organizaciones. Para ello, se explorará el contenido del libro y aspectos formales del mismo, tales como la claridad del estilo de escritura, la estructura y la relevancia del lenguaje utilizado.

En un mundo cada vez más cambiante y competitivo, el liderazgo centrado en las personas cobra especial relevancia y se ha convertido en un

³¹ Comandante del Cuerpo General del Ejército de Tierra, España. Analista de la Sección de Preparación de la División de Operaciones del Estado Mayor del Ejército de Tierra. XXIII CEMFAS, número uno del curso.

aspecto clave para el éxito de las organizaciones a largo plazo. A este respecto, ante el creciente interés por enfoques más humanos y colaborativos, la obra de Sinek ofrece una alternativa para líderes empresariales, profesionales y cualquier persona interesada en el desarrollo y aplicación de un liderazgo ético y responsable.

El presente libro se estructura en torno a la idea central de que los líderes más efectivos son aquellos que priorizan el bienestar de sus equipos, fomentando un ambiente de confianza y colaboración. El autor parte de la premisa de que las organizaciones más exitosas no están lideradas por individuos que buscan poder o reconocimiento personal, sino por aquellos que «en lugar de buscar recompensas inmediatas o elogios personales, priorizan las necesidades y el bienestar de su equipo» (RH Management, 2023, p. 1).

A lo largo de varios capítulos, Sinek presenta ejemplos de empresas y líderes que han implementado este modelo con éxito, demostrando que los resultados positivos son consecuencia directa de un enfoque centrado en el bienestar colectivo. Entre los temas centrales, destaca el concepto de «círculos de seguridad», donde el líder asegura que sus colaboradores se sientan protegidos frente a las amenazas externas. Asimismo, el autor aborda la importancia de la empatía, la confianza mutua y la comunicación en las organizaciones, incluyendo teorías sobre la biología del cerebro y cómo el oxígeno y los neurotransmisores como la serotonina y la dopamina influyen en la creación de un entorno de trabajo saludable.

El contenido general se caracteriza por una clara coherencia entre los principios que Sinek defiende y los ejemplos y estudios que utiliza para ilustrarlos, lo que aporta credibilidad y rigurosidad al texto. Las ideas del autor no solo se basan en la teoría, sino también en experiencias prácticas³² de líderes empresariales que han tenido éxito al aplicar estos principios en sus organizaciones. Este enfoque práctico, junto con la claridad de las explicaciones, hace que el libro sea accesible tanto para profesionales con experiencia en materia de liderazgo como para aquellos que se inician en esta faceta, esencial en el entorno actual y futuro.

En la obra se emplea un marco teórico basado en diversas disciplinas, particularmente la neurociencia, la psicología y la biología, para fundamentar el enfoque del liderazgo que se estudia. Su principal hipótesis se centra en cómo las sustancias químicas producidas por el cerebro, como el cortisol,

³² El autor presenta varios casos prácticos para ejemplificar su visión del liderazgo centrado en el bienestar de los equipos. Destaca el modelo de los marines de EE. UU., donde los líderes priorizan el cuidado de sus subordinados. También menciona a Southwest Airlines, donde se demuestra que valorar a los empleados conduce al éxito empresarial. Otros ejemplos incluyen la empresa británica SAS, con un enfoque basado en la confianza mutua, y Costco, donde su CEO (James Sinegal) creía en una cultura equilibrada, en la que la prioridad fuera cuidar de las personas.

la serotonina, la dopamina y la oxitocina, influyen en las relaciones interpersonales y el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, y cómo estos neurotransmisores afectan el bienestar, la confianza, la motivación y el sentido de seguridad en el entorno laboral.

Además, integra teorías de comportamiento organizacional y liderazgo ético, inspirándose en estudios previos sobre liderazgo transformacional. Su enfoque se basa en la idea de que los líderes efectivos son aquellos que anteponen las necesidades de su equipo, creando un entorno donde la confianza y la seguridad permiten que los empleados den lo mejor de sí mismos.

Este marco teórico proporciona una base sólida para las propuestas del autor, respaldando sus argumentos con estudios científicos que explican cómo las relaciones humanas dentro de una organización pueden mejorar o deteriorarse dependiendo del tipo de liderazgo ejercido. El uso de la biología y la neurociencia le permite no solo proponer un modelo de liderazgo ético y humano, sino también ofrecer explicaciones científicas sobre por qué ese modelo funciona en la práctica (Cuesta, 2018).

En cuanto a la originalidad, Sinek ofrece una perspectiva renovada del liderazgo. Si bien no es la única obra que aboga por un enfoque humanista y ético del liderazgo, lo hace de manera convincente al conectar la teoría con la práctica de forma efectiva. Su propuesta de «círculos de seguridad» es un concepto innovador que ha influido positivamente en la forma en que muchas organizaciones entienden la relación entre líderes y empleados.

En relación con el estilo de escritura, podría considerarse que este es claro, directo y accesible, alejándose de tecnicismos complejos. Esto facilita la lectura y comprensión del contenido, convirtiéndolo en una obra apta para un público amplio, desde líderes de empresas grandes como a aquellos que gestionan equipos más pequeños, e incluso a estudiantes o profesionales que buscan mejorar sus habilidades de liderazgo. Asimismo, la estructura del libro se caracteriza por ser lógica y estar bien organizada, lo que permite una comprensión progresiva de los temas y una lectura amena.

En mi opinión, la presente obra es de gran interés para quienes están interesados en el desarrollo del liderazgo ético y colaborativo. Uno de sus mayores aciertos es la conexión entre la teoría y la práctica, ya que no solo presenta conceptos abstractos, sino que ofrece ejemplos concretos y accesibles de cómo los líderes pueden aplicar los principios que defiende en situaciones reales.

Si bien es cierto que el propio autor reconoce que no siempre es fácil aplicar los conceptos descritos en su obra, especialmente en entornos complejos de gran tensión, el mensaje fundamental de la obra es positivo y merece ser tenido en cuenta entre todos aquellos que ejercemos el liderazgo dentro de nuestras organizaciones.

En resumen, *Los líderes comen al final* es una obra que ofrece valiosas lecciones sobre cómo un liderazgo basado en el cuidado, la confianza y el servicio a los demás puede transformar tanto a los individuos como a las organizaciones. La obra de Sinek se destaca por su claridad, su enfoque práctico y su capacidad para inspirar cambios reales en la manera en que se entiende el liderazgo.

Mi valoración general es muy positiva, ya que el libro ofrece un enfoque novedoso y actual con potencial para contribuir a mejorar la dinámica de equipos y organizaciones, tanto civiles como militares, proporcionando herramientas útiles para liderar con integridad, empatía y orientándose al bienestar del grupo para el cumplimiento de la misión encomendada en el caso del ámbito castrense.

Referencias

- Buján, F. (2021). *Simon Sinek. Reconocido gurú internacional en liderazgo*. BCC Conferenciantes, Agencia Internacional Hispanoamericana.
- Cuesta, D. (2018). *Empieza con el porqué*. Blog Mochila del Liderazgo XXI.
- RH Management (2023). *Descubre por qué los líderes más exitosos esperan su turno: Reseña de Los líderes comen al final» de Simon Sinek*. Página web RH Management.

2.14. Nociones del arte militar

Reseñado por Ángel Esparza López³³

Villamartín Ruiz, F. (1989). *Nociones del arte militar*. Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica. 534 pp. y 11 lám. de 24 cm. Colección Clásicos. ISBN 978-8478230365.

La obra de Villamartín se inscribe dentro de lo que podría considerarse como un tratado militar, centrado en los diferentes aspectos que rodean al fenómeno de «la Guerra». Atendiendo a la teoría de Bajtín (1999), pertenece al género secundario o extremante, siendo una obra perfectamente planificada, con una comunicación cultural más compleja que otros géneros.

Nacido en Cartagena en 1833, en el seno de una familia militar, el autor ingresa en el Colegio General Militar con tan solo catorce años, siendo promovido a subteniente de Infantería dos años y medio después. Su trayectoria profesional es como la de muchos militares del siglo XIX, afectada por los avatares de la época. Ascenso a teniente con veintiún años por motivo

³³ Coronel del Cuerpo General del Ejército de Tierra, España. Subdelegado de Defensa en Soria. III CEMFAS, número uno del curso.

de una gracia real, a capitán con veintitrés años por la defensa del cuartel de San Pablo durante los sucesos de Barcelona en julio de 1856; un breve paso por Cuba y ascenso a comandante en 1865, como premio por la publicación de esta obra. Sin embargo, su ascenso a teniente coronel se vio truncado al ligar su futuro al del general Pavía, de quien era ayudante de órdenes. En 1872 fallecía en Madrid, fruto de una enfermedad pulmonar que arrastraba desde su etapa en Cuba y rodeado de deudas, contraídas por la publicación de este libro (Gómez Vizcaíno, 1997).

Como se ha apuntado, en 1862 el autor publica, a su cargo, las *Nociones del arte militar*, quizá motivado por una deficiente formación militar durante su paso por el Colegio General Militar. Lo cierto es que la obra de Villamartín viene a rellenar un hueco en la literatura militar española del siglo XIX, con muy pocos tratadistas militares, y los que existían, más centrados en grandes trabajos de carácter descriptivo que en aportar nuevas tendencias militares (Fernández Bastarache, 1989). Las *Nociones del arte militar* aparecen en un contexto histórico en el que la revolución industrial ha llegado al campo de las innovaciones armamentísticas, las cuales obligan, no solo a cambiar el pensamiento militar, sino también los procedimientos. Atrapado entre las dos grandes corrientes de la época, la francesa (un tanto anclada en las guerras napoleónicas y la experiencia de las colonias), y la prusiana (mucho más adaptada a los cambios y tecnologías), en su dedicatoria el autor aboga por superar dichas influencias extranjeras y sacar conclusiones de la propia experiencia nacional.

Las *Nociones del arte militar* examinan los principios fundamentales del arte militar, integrando aspectos históricos, estratégicos, tácticos y organizativos que conforman la estructura y operatividad de las Fuerzas Armadas. Aborda conceptos esenciales como la planificación estratégica, la logística, la conducción de operaciones y la adaptación a contextos cambiantes, destacando la importancia de la disciplina, el liderazgo y la coordinación en el ámbito militar. Además, reflexiona sobre la evolución histórica del arte de la guerra, adaptando estos principios a las necesidades contemporáneas, con énfasis en la profesionalización y el uso eficiente de los recursos disponibles.

La obra se inicia con una serie de definiciones, establecidas por el propio autor, que sirven de base para entender el resto del tratado. Este se compone de cinco grandes bloques o estudios, divididos a su vez en capítulos, que van de lo general a lo particular del arte militar. El estudio primero se centra en la *Política Militar*. Define y clasifica las guerras y realiza una serie de consideraciones sobre la moral, el ejercicio del mando o las cualidades del soldado español. También sienta las bases de la organización militar, basada en un profundo conocimiento del terreno donde se va a combatir, la naturaleza humana y la comprensión de las motivaciones del adversario.

El segundo muestra el progreso del arte militar desde la antigüedad hasta el siglo XIX, describiendo la evolución introducida por los grandes genios militares y describiendo alguna batalla que se complementa con las láminas del final de la obra. El tercer estudio se centra en la estrategia y la táctica. Siendo la primera de ellas el equivalente a lo que hoy se conoce como arte operacional. El cuarto, denominado *Teoría de las fuerzas*, describe la organización militar de la época en Armas y Cuerpos, mostrándose un fiel defensor de lo que hoy se denomina «combate interarmas» y, por extensión, «combate conjunto». Además, presenta los tipos de maniobras (en la actualidad, acciones militares tácticas) básicas que realizan las diferentes fuerzas. El quinto estudio se dedica a otro tipo de operaciones, muy similares a las actuales «acciones militares tácticas de apoyo» o el combate en ambientes especiales. Finalmente, a modo de conclusiones, el autor hace una reflexión sucinta de una Europa todavía en construcción en la que prevé que la guerra no va a concluir, por mucho que haya periodos de paz, apostando por la máxima de que hay que seguir preparándose para la guerra.

En lo referente al contenido, se sigue considerando una obra significativa dentro del pensamiento militar español del siglo XIX, con proyección hasta nuestros días. La contribución de Villamartín reside en su capacidad para argumentar, sintetizar y estructurar los conocimientos militares de la época, a la vez que presenta una serie de principios útiles para la formación de ejércitos modernos. En este sentido, la obra tuvo una notable influencia en la formación de los oficiales y en la profesionalización del Ejército español de finales de siglo.

Por otro lado, al tratarse de una obra extensa, que abarca aspectos relacionados con el derecho de las gentes, hasta temas puramente filosóficos, pasando por las tendencias militares en el empleo de las fuerzas, sus fuentes son muy diversas, aunque no siempre citadas. En derecho, Francisco Victoria, Francisco Suarez, Baltasar Ayala o Rousseau aparecen mencionados o son fácilmente identificables (Fernández Bastarreche, 1989). Respecto al *Arte Militar* sus referencias son más contemporáneas del autor: El Archiduque Carlos de Habsburgo era su favorito, sobre todo en sus comentarios sobre las campañas napoleónicas. En la escuela francesa destacan Jomini, el barón de Rogniat o el mariscal Marmont. En cuanto a la prusiana destacan el general Willisen o el coronel Brunet (Colao Sánchez, s. f.).

Desde el punto de vista formal, la posible finalidad didáctica que bullía en la mente del autor hace del texto algo similar a lo que en la actualidad se entendería como una publicación doctrinal de primer nivel. Eso sí, sin entrar en grandes tecnicismos (unos pocos términos que pudieran ser discutibles los define al principio de la obra), emplea un lenguaje formal pero fluido y accesible para el público de su época. Esto es uno de los aciertos del tratado, así como la claridad con la que Villamartín organiza sus ideas.

Además, establece un sistema de principios y normativas que, lejos de ser solo teóricos, se aplican directamente a la práctica diaria de los ejércitos. Su análisis cubre los diferentes aspectos de la guerra, desde la organización del ejército hasta los detalles de las formaciones y la logística. Este enfoque integral de la guerra lo convierte en una obra fundamental para comprender cómo se percibían las dinámicas de la lucha en su tiempo. El autor pone un énfasis especial en la moral y el liderazgo, dos elementos que, si bien a menudo son subestimados en otros tratados militares de la época, son considerados cruciales por el autor para el buen desempeño de las tropas.

A través de este enfoque establece una visión humanista de la guerra, donde el conocimiento y la empatía hacia los soldados se presentan como factores tan importantes como la estrategia y la táctica. Otro punto destacado es la reflexión sobre el uso de la artillería, la caballería, dos componentes clave del ejército en su tiempo, así como del combate interarmas. No solo describe el funcionamiento de estos elementos, sino que también propone tácticas innovadoras para optimizar su empleo, lo cual muestra su disposición a modernizar los métodos de combate.

En cuanto a las debilidades de la obra, lo más reseñable es su excesiva influencia por las ideas de la ilustración y el modelo militar francés. No hay referencias a los grandes tratadistas del momento como Clausewitz o Lloyd. Esto quizá le condicionó a la hora de decantarse por un modelo que se quedaba un tanto anclado al pasado reciente, sin anticipar los grandes cambios de la guerra moderna.

En resumen, *Nociones del Arte Militar* es una obra integral y bien estructurada que ofrece un análisis detallado de las principales facetas de la guerra desde el punto de vista militar del siglo XIX. Si bien tiene aspectos que pueden ser criticados desde una perspectiva moderna, su valor radica en su intento de modernizar el pensamiento y la práctica militar en España. A través de sus principios y propuestas, Villamartín dejó una huella importante en la historia de la teoría militar española, aunque también refleja las limitaciones propias de un pensamiento atrapado en las estructuras de su tiempo. El tratado va dirigido a un ámbito académico (bien podría servir para el perfeccionamiento profesional militar) o para la reflexión de los militares en servicio. Se considera una obra esencial en la biblioteca de cualquier oficial de Estado Mayor, no solo por su contenido histórico, sino por la validez de alguna de las reflexiones que se presentan como la moral, los valores o las consideraciones sobre la acción de mando.

Referencias

Bajtín, M. M. (1999). *Estética de la creación verbal* (10. ed.). (T. Bubnova, Trad.) Siglo XXI editores.

Colao Sánchez, A. (s.f.). Villamartín, un militar filósofo y escritor. Región de Murcia Digital. Recuperado de https://www.regmurcia.com/docs/murgetana/N060/N060_001.pdf.

Fernández Bastarreche, F. (1989). Presentación. En F. Villamartín Ruiz, *Nociones del Arte Militar*. Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica.

Gómez Vizcaíno, J. A. (1997). *Comandante Francisco Villamartín (1833-1872)*. Fundación Enma Egea.

2.15. *Mission Command*: una revolución en el liderazgo y en la acción de mando

Reseñado por Stefano Parisi³⁴

Vandergriff, D. E. (2019). *Adopting Mission Command: Developing Leaders for a Superior Command Culture*. Naval Institute Press. 304 pp. ISBN 978-1682471050

En su obra *Adopting Mission Command: Developing Leaders for a Superior Command Culture*, Donald E. Vandergriff se adentra en los principios del *Mission Command*, un enfoque del liderazgo militar centrado en la delegación de autoridad y la confianza en las capacidades de los subordinados. La obra es muy relevante en el contexto militar contemporáneo, particularmente en las fuerzas armadas occidentales, donde la agilidad operativa y la toma de decisiones descentralizada son fundamentales para afrontar los retos del siglo XXI. El objetivo de esta reseña es ofrecer una evaluación detallada de la forma en que Vandergriff articula estos principios y de cómo su propuesta podría transformar las estructuras de mando de las organizaciones militares.

El libro se enmarca en un contexto académico y profesional dirigido a líderes militares, oficiales y estrategias interesados en desarrollar una cultura de mando superior. Vandergriff aborda los desafíos de la enseñanza y la implementación del *Mission Command* en un periodo en que los conflictos modernos requieren líderes ágiles y con gran capacidad de adaptación a situaciones cambiantes.

La obra de Vandergriff se centra en la idea de que el éxito de las operaciones militares no solo depende de la cadena de mando jerárquica tradicional, sino también de un enfoque más flexible y descentralizado. El autor explica que los líderes deben adoptar un papel proactivo en la creación de

³⁴ Comandante del Ejército de Tierra, Italia. Oficial de Estado Mayor en la División de Dirección Estratégica y Cooperación Militar del Estado Mayor de la Defensa de Italia. XXIV CEMFAS, número uno de los oficiales extranjeros.

un ambiente de confianza, delegar autoridad y fomentar el desarrollo continuo del personal. A lo largo de los capítulos, Vandergriff aborda los aspectos fundamentales del *Mission Command* como la autonomía, la confianza mutua, la comunicación efectiva y el desarrollo del pensamiento crítico en los subordinados.

Además, se profundiza en las implicaciones culturales del cambio hacia un modelo más participativo y se argumenta que las estructuras tradicionales de mando a menudo socavan la eficacia operativa al restringir la iniciativa de los líderes en los niveles inferiores. Los capítulos están diseñados para ofrecer un marco teórico y ejemplos prácticos, utilizando casos de estudio y experiencias previas en diferentes fuerzas armadas para ilustrar los puntos clave.

El libro presenta un análisis claro y bien fundamentado de los principios del *Mission Command* y su relevancia en la evolución del liderazgo militar. El autor logra desarrollar sus objetivos de manera coherente y proporciona una estructura lógica que facilita la comprensión de sus ideas. Sus propuestas son originales y aportan una visión novedosa al ámbito del liderazgo militar, particularmente en contextos que requieren flexibilidad y una toma de decisiones descentralizada. La obra destaca por su capacidad para integrar teorías y prácticas actuales en un enfoque integral que subraya la necesidad de confiar en los subordinados y fomentar una cultura de mando más dinámica.

Aunque el autor presenta una base teórica sólida, el libro adolece de la falta de un análisis más profundo de los obstáculos prácticos para la implementación del *Mission Command* en las fuerzas armadas tradicionales. Aunque se mencionan algunos ejemplos de éxito, la obra podría haberse beneficiado de una discusión más detallada sobre las dificultades estructurales y culturales a las que las organizaciones pueden enfrentarse al adoptar estos cambios, como la resistencia al mando centralizado o la falta de capacitación en niveles inferiores.

La obra está excelentemente organizada, con capítulos que siguen una secuencia lógica que facilita la comprensión de los conceptos. La estructura interna está cuidadosamente diseñada para que los lectores puedan seguir el hilo conductor sin dificultades, lo que contribuye a una lectura fluida. El estilo de redacción es claro, accesible y no excesivamente técnico, lo que resulta muy positivo, ya que permite que tanto profesionales del ámbito militar como académicos puedan comprender fácilmente las ideas presentadas. La claridad expositiva es un punto fuerte de la obra, ya que se ajusta perfectamente al público al que se dirige, equilibrando el rigor académico con un enfoque práctico.

Sin embargo, en términos de formato, se podría mejorar la inclusión de más referencias a fuentes académicas relevantes que refuercen aún

más el marco teórico del *Mission Command*. Aunque el texto es completo, profundizar en algunos estudios de caso o en la teoría relacionada enriquecería aún más el contenido para lectores que buscan una aproximación más técnica.

Desde una perspectiva personal, considero que el libro ofrece una reflexión muy valiosa sobre el liderazgo militar en el siglo XXI. Vandergriff acierta al destacar la necesidad de cambiar las estructuras de mando tradicionales para hacer frente a las exigencias de un mundo militar cada vez más complejo y dinámico. El enfoque de *Mission Command* es adecuado y pertinente, ya que fomenta la autonomía y la confianza en los subordinados, cualidades esenciales en operaciones modernas. No obstante, la obra se queda corta al no explorar más a fondo los obstáculos internos que pueden surgir cuando se intenta implementar este tipo de liderazgo en contextos rígidos y jerárquicos, como los de algunas fuerzas armadas. Abordar estos aspectos de forma más detallada habría aportado un enfoque más equilibrado y realista a la propuesta.

La obra ofrece una perspectiva valiosa sobre la transformación del liderazgo militar, en la que se destaca el enfoque de *Mission Command* como una herramienta clave para crear una cultura de mando flexible y eficaz. Vandergriff aporta ideas originales que enriquecen el campo del liderazgo militar y propone un modelo que promueve la autonomía y la toma de decisiones descentralizada. Sin embargo, la obra también tiene limitaciones, especialmente en lo que respecta a la falta de un análisis más exhaustivo de las dificultades prácticas para implementar estos principios en estructuras militares jerárquicas.

En términos generales, el libro es altamente recomendable para oficiales, líderes militares y académicos interesados en explorar nuevas formas de liderazgo adaptadas a los desafíos del siglo XXI. Su enfoque práctico y accesible lo convierte en una lectura esencial para quienes buscan mejorar las dinámicas de mando dentro de sus organizaciones. Además, su relevancia va más allá del ámbito militar, ya que su influencia podría extenderse al campo académico, promoviendo debates sobre la evolución del liderazgo en organizaciones complejas. En resumen, *Adopting Mission Command* es una obra que, a pesar de sus limitaciones, aporta significativamente a la comprensión y práctica del liderazgo en contextos militares contemporáneos.

Referencia

Vandergriff, D. E. (2019). *Adopting Mission Command: Developing Leaders for a Superior Command Culture*. Naval Institute Press.

2.16. *El otro lado de la colina*

Reseñado por Juan Luis Sánchez Álvarez³⁵

Liddell Hart, B. H. (1983). *El otro lado de la colina: ascenso y caída de los generales alemanes*. (F. Cano Morales, Trad). Ediciones Ejército. Servicio de Publicaciones del EME. (Título original: *The Other Side of the Hill*, 1948). 329 pp. ISBN 845009027X.

Basil Henry Liddell Hart, uno de los estrategas militares más influyentes del siglo XX, escribió esta obra que destaca no solo por su exhaustivo análisis de la historia militar, sino también por su enfoque innovador sobre la estrategia y la guerra.

Lidell Hart, capitán del Ejército británico que fue dado de baja de este por falta de condiciones y que llegó a ser conocido como «el Capitán profesor de Generales», a lo largo de su vida se centró en estudiar la forma de superar la parálisis estratégica de la Primera Guerra Mundial. A este respecto, en esta obra relata los grandes acontecimientos de la Segunda Guerra Mundial y la reconstrucción de los hechos más relevantes de la contienda, basándose en los testimonios de generales y almirantes alemanes, prisioneros tras el final de guerra y, por tanto, desde la perspectiva de estos.

El objetivo de esta reseña es evaluar la relevancia de la obra dentro del campo de la estrategia militar, explorando sus ideas clave y la manera en que Liddell Hart desafió las concepciones tradicionales de la guerra. Para ello, se explorará el contenido del libro y aspectos formales del mismo, tales como la claridad del estilo de escritura, la estructura y la relevancia del lenguaje utilizado.

El contexto histórico en el que se inscribe, posterior a la Segunda Guerra Mundial, refleja un periodo de reconfiguración estratégica en las potencias militares, y la obra se convierte en una crítica tanto al militarismo clásico como a las estrategias convencionales que habían prevalecido hasta ese momento. Su público objetivo engloba fundamentalmente desde académicos de la historia militar hasta líderes políticos y militares interesados en mejorar la eficacia de sus enfoques estratégicos.

En *El otro lado de la colina*, Liddell Hart presenta un análisis detallado de diversas campañas militares, desafiando la visión tradicional de la guerra y ofreciendo un enfoque alternativo centrado en la movilidad y la flexibilidad estratégica. La obra se estructura a través de la discusión de casos

³⁵ Comandante del Cuerpo General del Ejército de Tierra, España. Analista de la Sección de Preparación de la División de Operaciones del Estado Mayor del Ejército de Tierra. XXIII CEMFAS, número uno del curso.

históricos, particularmente la Primera y Segunda Guerra Mundial, donde se abordan tanto las victorias como las derrotas de los conflictos.

El autor divide el libro en dos partes: en la primera estudia a los generales de más alto rango que transformaron el ejército alemán que autorizaba el Tratado de Versalles tras la Primera Guerra Mundial, en el mejor ejército de Europa. En la segunda parte, expone las conclusiones de sus interrogatorios o conversaciones con los generales alemanes tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, con sus aciertos y, sobre todo, con sus errores, así como las continuas interferencias de Hitler en las operaciones.

Liddell Hart subraya la importancia de evitar enfrentamientos directos y propone en su lugar un enfoque basado en maniobras de desgaste para desestabilizar al enemigo, conocido como aproximación indirecta. «Atacar donde espera el oponente, como explicó Liddell Hart, hace que la tarea de ganar sea más difícil» (Lab, 2025, p. 4).

Los temas secundarios del libro incluyen la psicología del liderazgo militar y la toma de decisiones estratégicas en condiciones de incertidumbre.

El autor establece como tesis principal que la derrota del ejército alemán se produjo por errores estratégicos y operacionales de un líder carismático, brillante en algunas decisiones estratégicas, pero con gran deficiencia de conocimientos operacionales que le hacían cometer errores técnicos elementales; empeñado en la injerencia del nivel político en el nivel operacional e incapaz de aceptar sus errores, los cuales achaca a la incompetencia de sus generales. Mientras que estos también tuvieron su cuota de responsabilidad, ya que su Estado Mayor, si bien con una mejor preparación técnica, profesional y gran profesionalidad, fue igualmente incapaz de ver los aciertos de Hitler.

En este sentido, el Estado Mayor no desempeñó un papel dominante en la agresiva política alemana. De acuerdo con el autor, un gran número de generales alemanes eran técnicos consagrados a su oficio, de los que Hitler se sirvió para provecho de sus propios intereses. Hart pone en entredicho la idea generalmente extendida de que los desastres del ejército alemán fuesen atribuibles a Hitler, y todos los éxitos al Estado Mayor.

La obra presenta una clara coherencia en sus argumentos, basados en el análisis de múltiples ejemplos históricos. El concepto de aproximación indirecta es uno de los enfoques más originales de Liddell Hart, y su capacidad para cuestionar la estrategia convencional del «choque frontal» demuestra la profundidad de su pensamiento. La calidad de las fuentes utilizadas, mayormente de naturaleza histórica, es excelente, aunque no siempre se hace un uso extenso de la teoría moderna en cuanto a psicología de la guerra o análisis contemporáneo.

A pesar de esto, las ideas de Hart siguen siendo relevantes hoy en día, «como se evidencia en los conflictos en Afganistán e Irak, donde fuerzas

más pequeñas y ágiles lograron superar a enemigos más numerosos aplicando tácticas que evitaron enfrentamientos directos. Esto demuestra que su enfoque estratégico sigue siendo de gran interés para ganar con el menor costo posible» (Meilinger, 2018, p. 7).

En cuanto a los aspectos formales, el estilo de escritura es claro y accesible, sin caer en tecnicismos excesivos, lo que hace que la obra sea comprensible tanto para académicos como para personas con un interés general en la historia y la estrategia militar. La estructura del libro, aunque lógica en su desarrollo, a veces puede resultar algo densa debido a la cantidad de ejemplos históricos utilizados para respaldar los argumentos.

En términos de valoración personal, considero que la obra tiene un gran valor tanto académico como práctico. Uno de sus mayores aciertos es la capacidad de Liddell Hart para desafiar los conceptos tradicionales sobre la guerra, brindando un enfoque estratégico más dinámico y adaptable. Sin embargo, se podría argumentar en contra de un enfoque excesivamente centrado en la teoría histórica y su falta de integración con algunos avances contemporáneos en el arte de la guerra.

En resumen, *El otro lado de la colina* de Basil Liddell Hart es una obra clave dentro del ámbito de la teoría militar, que propone una visión innovadora y crítica sobre las estrategias de guerra convencionales. Su análisis histórico y su defensa de la «aproximación indirecta» son de gran valor para aquellos interesados en repensar los principios clásicos de la guerra. Aunque algunos aspectos del libro pueden parecer desactualizados en relación con los avances más recientes, la obra sigue teniendo una notable relevancia, tanto para el ámbito puramente académico como militar.

Por todo ello, recomiendo la lectura a académicos y oficiales de los Ejércitos y la Armada, así como a cualquier lector interesado en la evolución del pensamiento estratégico y en la forma en que las lecciones de la historia pueden aplicarse en la resolución de conflictos contemporáneos.

Referencias

- Academia Lab. (2025). B. H. Liddell Hart. Enciclopedia. Recuperado de <https://academia-lab.com/enciclopedia/b-h-liddell-hart/>.
- Cuesta, D. (2018). Estrategia. Blog Mochila del Liderazgo XXI.
- Meilinger, P. (2018). Basil H. Liddell Hart: His Applicability to Modern War. Página web RAF CASPS, USAF.
- Rubio, A. (2020). Aprendiendo de la historia con Liddell Hart. Real Instituto Elcano.
- UNIR, (2024). ¿Qué es el análisis literario y qué características tiene? Universidad Internacional de La Rioja.

2.17. Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden

Reseñado por Elie Charbel Semaan³⁶

Taleb, N. N. (2013). *Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden*. (G. Sánchez Barberán y A. Santos Mosquera, trads). Paidós. (Título original: *Antifragile: Things That Gain from Disorder*, 2012. Random House). 656 pp. ISBN 978-8449328640.

La obra *Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden* es el cuarto libro de la serie *Incerto* del ensayista y exoperador de bolsa Nassim Nicholas Taleb. Publicado originalmente en 2012 (y en 2013 su traducción al castellano), este libro expande las ideas de obras previas del autor. Por ejemplo, si en *El cisne negro* Taleb planteó el problema de los eventos inesperados de enorme impacto, en *Antifrágil* propone una solución: cómo obtener beneficio del caos en lugar de sucumbir ante él.

Taleb explora el concepto de la antifragilidad, término que acuña para describir sistemas que se fortalecen con la volatilidad y el caos. Es decir, lo antifrágil no solo resiste los choques e incertidumbres, sino que mejora gracias a ellos, distinguiéndose de lo frágil (que se quiebra ante las perturbaciones) y de lo meramente robusto o resiliente (que soporta las crisis sin cambiar).

Taleb abunda en ejemplos de campos como las finanzas, la biología, la política pública y la vida cotidiana para ilustrar cómo la incertidumbre, bien aprovechada, puede ser beneficiosa. El autor sostiene que muchos sistemas naturales y sociales prosperan con el estrés y la variabilidad. Por ejemplo, el músculo humano se fortalece mediante el esfuerzo físico en vez de debilitarse. De igual forma, en economía y gestión empresarial, Taleb argumenta que las organizaciones antifrágiles aprenden y mejoran con los errores y las crisis, en lugar de colapsar por ellas (Taleb, 2013).

Para enfatizar cómo lo antifrágil difiere de la mera resiliencia, recurre a la metáfora de la Hidra de la mitología griega —el monstruo que reponía dos cabezas por cada una que perdía— como símbolo de algo que renace fortalecido tras un ataque. Además, introduce nociones como la «hormesis» (beneficio por dosis pequeñas de algo dañino) y el «efecto Lindy», según el cual la expectativa de vida de ciertas ideas o tecnologías crece cuanto más tiempo llevan existiendo. De igual modo, propone la estrategia de «opción barbell», que combina máxima seguridad en un extremo con máxima exposición al riesgo en el otro, limitando la desventaja y dejando espacio a ganancias inesperadas.

³⁶ Comandante del Ejército de Tierra, Líbano. XXV CEMFAS, número uno de los oficiales extranjeros.

Taleb critica también la tendencia moderna a intentar eliminar todo factor de riesgo: advierte que las políticas excesivamente protectoras pueden debilitar un sistema al privarlo de estresores, del mismo modo que unos padres sobreprotectores acaban perjudicando a sus hijos. Asimismo, el autor reivindica el conocimiento práctico y la experiencia sobre la teoría abstracta, reflejando influencia de la filosofía estoica (ejemplificada en Séneca) y del aforismo de Nietzsche (1888) «lo que no me mata me hace más fuerte».

Antifragil ofrece una perspectiva innovadora sobre cómo enfrentar la incertidumbre. Una de sus mayores contribuciones es resaltar la importancia de la variabilidad y del desorden controlado como fuentes de mejora, lo cual desafía paradigmas tradicionales de gestión de riesgos que buscan eliminar por completo la volatilidad. En términos académicos, la antifragilidad amplía el concepto de resiliencia: mientras esta última alude a la capacidad de un sistema de absorber perturbaciones y seguir funcionando (Holling, 1973), la antifragilidad supone que ciertos sistemas no solo resisten, sino que se fortalecen a partir de las perturbaciones.

En el contexto de la gestión de riesgos, Aven (2015) observa que el concepto de Taleb complementa las prácticas actuales al enfatizar que cierta dosis de aleatoriedad es necesaria para innovar y lograr un rendimiento superior con el tiempo. En el ámbito militar y estratégico, la noción de antifragilidad también ha sido reconocida, Zilincik (2020) aplica el término a los adversarios en combate, describiendo cómo algunas fuerzas pueden crearse ante la presión y sacar ventaja del enfrentamiento prolongado. Esta adaptación sugiere que el concepto es pertinente para instituciones como las fuerzas armadas, donde la resiliencia y la capacidad de adaptación son cualidades altamente valoradas en escenarios volátiles.

No obstante, el libro presenta también limitaciones. En cuanto al estilo, Taleb adopta una narrativa fragmentaria y poco convencional: salta de aforismos a anécdotas y análisis técnico, lo que dificulta seguir un hilo coherente (Runciman, 2012). Si bien esta estructura caótica pretende ejemplificar la tesis de abrazar el desorden, puede frustrar al lector académico acostumbrado a una argumentación más lineal.

Además, algunos conceptos carecen de formalización rigurosa; por ejemplo, aunque Taleb diferencia antifragilidad de resiliencia, la frontera entre ambas queda difusa sin un criterio cuantitativo claro, apoyándose sobre todo en casos ilustrativos. Asimismo, la abundancia de historias y referencias eruditas a lo largo del texto puede resultar redundante.

Por último, varios autores han señalado que la idea de fortalecerse mediante la adversidad no es enteramente nueva, está presente en la evolución biológica, en la estrategia militar clásica e incluso en máximas filosóficas; no obstante, Taleb tiene el mérito de articularla como un marco

general aplicable a múltiples ámbitos. Esto constituye un aporte notable y original de la obra.

En suma, *Antifrágil* es una obra provocadora y multidisciplinar que invita a repensar cómo afrontamos la incertidumbre y el caos. Taleb comunica que no solo es posible prosperar en medio de la volatilidad, sino que quizá sea la única manera de lograr avances significativos en entornos complejos e impredecibles. Para los profesionales de la seguridad y la defensa —como los oficiales de Estado Mayor—, el libro ofrece ideas que pueden inspirar nuevas formas de entender la resiliencia organizacional, la logística en entornos hostiles y la estrategia adaptable.

Sin embargo, conviene abordarlo con espíritu crítico: el lector académico deberá filtrar las anécdotas y el estilo heterodoxo de Taleb para extraer sus aportes sustanciales. Pese a sus deficiencias estructurales, *Antifrágil* se erige como un texto de referencia para reflexionar sobre la gestión de la incertidumbre. Su mensaje central —que abrazar ciertos riesgos y desórdenes puede conducir a sistemas más fuertes— constituye una valiosa lección, siempre que se analice con el debido rigor y se contextualice apropiadamente en cada disciplina.

Referencias

- Aven, T. (2015). The Concept of Antifragility and its Implications for the Practice of Risk Analysis. *Risk Analysis*, 35(3), 476-483. <https://doi.org/10.1111/risa.12279>
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.
- Nietzsche, F. (2006). *El crepúsculo de los ídolos o cómo se filosofa con el martillo* (J. C. Mardomingo Sierra, Trad.). Edaf. (Obra original publicada en 1888).
- Runciman, D. (2012). Antifragile: How to Live in a World We Don't Understand by Nassim Nicholas Taleb – review. *The Guardian*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/books/2012/nov/21/antifragile-how-to-live-nassim-nicholas-taleb-review>
- Taleb, N. N. (2013). *Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden* (G. Sánchez Barberán & A. Santos Mosquera, Trads.). Paidós. (Obra original publicada en 2012).
- Zilincik, S. (2020). Antifragile adversaries: How to defeat them? *Military Strategy Magazine*, 7(2), 32-38.

2.18. *Command in War*

Reseñado por Luis Francisco Cepeda Lucas³⁷

Crevel, M. van. (1985). *Command in War*. Harvard University Press. 339 pp. ISBN 0-674-14440-6.

El ejercicio del mando en los ejércitos en operaciones ha mutado con el paso de los siglos, si bien ha mantenido unos principios constantes a lo largo de la historia de los ejércitos. ¿Cómo ha evolucionado el planeamiento y conducción de las operaciones militares desde la Edad Antigua hasta la guerra de Vietnam?, ¿qué cualidades han mostrado permanentemente los grandes líderes militares?, ¿qué influencia ha tenido la incorporación de nuevas tecnologías en la forma efectiva de ejercer el mando en campaña?

El profesor Van Crevel, reputado historiador israelí y experto en historia militar y estrategia, expone en *Command in War*, escrita a mediados de los ochenta, respuestas a estas cuestiones, en una obra amena y que mantiene su actualidad por su visión histórica que proporciona importantes claves que mantienen su validez para abordar el futuro del mando y control en los ejércitos. El autor analiza, por tanto, la historia militar de Occidente de los últimos veinticinco siglos desde distintas perspectivas, fundamentalmente, teniendo en cuenta la evolución de los sistemas de mando y control, la influencia de la aparición de las nuevas tecnologías y su impacto en la forma de ejercer este mando.

Así, cada capítulo está centrado en una época diferente. Se inicia esta obra con un estudio sobre la conducción de la guerra desde tiempos de los imperios heleno y romano hasta el inicio del siglo XIX, calificada por el autor como «la Edad de Piedra del mando», durante la cual la escasa evolución de los medios para la comunicación prácticamente hizo que la forma de mandar los ejércitos apenas cambiase, lo que además fue un impedimento para las operaciones con ejércitos de cierta entidad.

Continúa la obra estudiando la «Revolución en la estrategia» introducida por Napoleón, el «Dios de la guerra» en palabras de Van Crevel. En Napoleón se conjugaron de forma única en la historia militar unas dotes excepcionales para el liderazgo y una certera comprensión del entorno operacional que le permitía una genial anticipación en el campo de batalla, además de su acertada decisión de crear un Estado Mayor en distintos niveles de mando para facilitar la conducción y los movimientos independientes pero coordinados de sus diferentes cuerpos de ejército en operaciones.

³⁷ General de división del Cuerpo General del Ejército de Tierra, España. General jefe de la División Castillejos. IV CEMFAS, número uno del curso.

Posteriormente, se analiza la campaña de Königgrätz de 1866, con Prusia imponiéndose a Austria, principalmente por el aprovechamiento de las capacidades tecnológicas aportadas por el telégrafo, así como por la excelencia del Estado Mayor prusiano, que facilitó el movimiento coordinado y las operaciones militares de ejércitos de una entidad hasta entonces desconocida, de varios cientos de miles de hombres.

Se estudian más adelante los cambios introducidos a finales del siglo XIX y durante la Primera Guerra Mundial, «la primera llevada a cabo por las máquinas y no por los hombres», de un alcance y naturaleza desconocidos hasta entonces, en el que ejércitos de millones de hombres empeñaban en el campo de batalla cantidades inconcebibles hasta ese momento de municiones y recursos de todo tipo. En cualquier caso, para el autor, los avances tecnológicos en los sistemas de comunicaciones que supusieron el cable telefónico y telegráfico tuvieron como contrapartida que «anclaron» a los jefes militares a sus cuarteles generales en retaguardia para la conducción de las operaciones, siendo por tanto fundamental el gestionar adecuadamente las limitaciones derivadas de la aplicación de las nuevas tecnologías al ejercicio del mando.

A continuación, la obra analiza la era de la «Guerra de la movilidad», con la proliferación de vehículos a motor y comunicaciones inalámbricas por radio que liberaron a los ejércitos del «corsé» del ferrocarril y las comunicaciones por cable, permitiendo la máxima expresión de la guerra de maniobra, de la que fueron consumados maestros las divisiones *Panzer* alemanas al inicio de la Segunda Guerra Mundial y, posteriormente en los años sesenta y setenta, las Fuerzas de Defensa Israelíes (IDF). Sin embargo, el análisis del desempeño de las IDF en la Guerra del Yon Kippur en 1973, así como posteriormente del ejército de EE. UU. en la guerra de Vietnam, muestra las limitaciones que la introducción de nuevas tecnologías impone a la conducción de las operaciones militares, creando incluso vulnerabilidades que pueden convertirlas en ocasiones «en nuestro peor enemigo», en palabras del autor.

Así, Van Creveld concluye que el ejercicio del mando militar en la guerra a lo largo de los siglos ha consistido fundamentalmente en la búsqueda de la certidumbre para poder tomar decisiones acertadas. Esta búsqueda se ha basado en la gestión de la cada vez más ingente cantidad de información, lo que ha llevado a organizaciones para el mando y control de los ejércitos cada vez más complejas, así como a tratar de aprovechar las capacidades aportadas en cada momento por las nuevas tecnologías.

Y cabe resumir su tesis en dos conclusiones principales. Por un lado, es esencial la descentralización en el ejercicio del mando como única forma de afrontar esta incertidumbre que siempre existirá, como según el autor han demostrado a lo largo de la Historia la forma de actuar en campaña de las legiones romanas, los cuerpos de ejército napoleónicos, los ejércitos

prusianos de Moltke con su *Auftragstaktik* o «mando orientado a la misión», y las fuerzas israelíes en sus guerras de las décadas de los sesenta y setenta, como ejemplos destacados. Y por otro lado, Van Creveld muestra su rechazo al «determinismo tecnológico», defendiendo que la evolución en la conducción de la guerra y en la forma de ejercer el mando a lo largo de la historia de los ejércitos no se han debido tanto a la introducción de nuevas tecnologías como a la habilidad de los mandos militares para superar las limitaciones de estos avances tecnológicos.

Esta obra, escrita hace cuatro décadas, sin embargo, arroja dos reflexiones principales que son de interés en la actualidad para afrontar el problema del ejercicio del mando en el entorno operativo presente y futuro. En primer lugar, el principio prevalente en la actualidad de «mando orientado a la misión», que nuestra doctrina terrestre define como «una filosofía de mando constitutiva de la cultura de la organización en el Ejército de Tierra», no habría sido sino una constante a lo largo de la historia militar en los ejércitos exitosos en combate, y continuará siéndolo en un entorno precisamente caracterizado por la incertidumbre y complejidad crecientes en el entorno operativo.

Como segunda reflexión, cabe cuestionar las promesas de la inteligencia artificial como panacea para el planeamiento y conducción de las operaciones militares de forma que conduzca necesariamente a la victoria en el campo de batalla. Si bien esta nueva tecnología está siendo implementada en diversos procesos para la gestión de los datos y así facilitar una toma de decisiones más rápida y una gestión de los recursos más eficiente, debemos ser cautos contra el «determinismo tecnológico» que nos lleve a depositar en ella la capacidad de tomar decisiones que siempre han sido privativas del líder militar y de la capacidad de la mente humana, como nos previene Yuval Noah Harari en su reciente obra, *Nexus*. No en vano, la guerra siempre ha sido una pugna de voluntades, según Clausewitz, y sin que la aplicación de modernas tecnologías haya conducido a lo largo de la Historia por sí solas a la victoria.

En suma, en el momento actual en que está en revisión profunda la forma de conducir las operaciones militares en este siglo XXI, con novedosos y muy capaces sistemas de información para el mando y control, con creciente uso de inteligencia artificial y aplicación de principios como el «mando orientado a la misión», es fundamental una visión retrospectiva sobre la forma en que los líderes militares han afrontado a lo largo de los tiempos el problema de cómo aplicar el poder militar y dirigir los ejércitos para lograr la victoria. En esta obra, el profesor Van Creveld aporta importantes claves que, si bien fueron publicadas hace ya cuatro décadas, continúan siendo fundamentales para entender la evolución en la forma de ejercer el mando de los ejércitos en el pasado, y con ello anticipar cómo llevarlo a cabo en un futuro que ya es presente.

Referencias

Harari, Y. (2024). *Nexus. Una breve historia de las redes de información desde la Edad de Piedra hasta la Inteligencia Artificial*. Debate.

Maldonado, E. (2017). Bunker, Lind y Van Creveld: Tres visiones de las nuevas guerras. *Tiempo y espacio*, n.º 67, 259-284. Recuperado de <https://ve.scielo.org/pdf/te/v27n67/art12.pdf>.

2.19. **Cómo ganar amigos e influir sobre las personas**

Reseñado por Miguel Ángel Pérez Franco³⁸

Carnegie, D. (2008). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. (R. A. Jiménez, Trad.). Elipse. 303 pp. ISBN 9788493664923

¿Por qué hay personas más influyentes que otras? ¿Por qué hay personas que iluminan y otras no? ¿Qué tienen esas personas para impactar de manera positiva en los demás? *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas* es un clásico de la literatura sobre el liderazgo que ha perdurado a lo largo del tiempo debido a su enfoque en mejorar las habilidades sociales para obtener éxito en las relaciones interpersonales y profesionales. Publicado por primera vez en el año 1936, *Cómo ganar amigos...*, es un clásico de las relaciones humanas, que ha influido en millones de lectores, y cuyo mensaje sigue estando vigente hoy día.

Para Dale Carnegie, empresario y escritor, el éxito de cualquier organización depende en un 15 % del conocimiento profesional, y en un 85 % de la capacidad de expresar ideas, asumir el liderazgo y despertar entusiasmo en los demás. En este sentido, su obra se centra en diferentes estrategias para fomentar las relaciones positivas y ganar la simpatía de los demás con el propósito de influir en ellos de manera ética. Para ello, Carnegie utiliza un enfoque eminentemente pragmático y orientado a la acción; ofreciendo consejos y ejemplos prácticos sobre: 1) cómo tratar con los subordinados; 2) cómo hacer que se sientan importantes; 3) cómo lograr que se sumen a nuestro proyecto ilusión; y 4) cómo manejar los posibles conflictos de manera efectiva.

De esta manera, la obra de Carnegie se divide en cuatro secciones. La primera, orientada a técnicas básicas y fundamentales para tratar con la gente o nuestros subordinados. Aspectos como la gestión de las emociones, el agradecimiento sincero o la atención a las cualidades personales de cada persona, emergen como la piedra angular de cualquier manual sobre

³⁸ Teniente coronel del Cuerpo General del Ejército de Tierra, España. Consejero técnico en el Gabinete Técnico del JEMAD. XV CEMFAS, número uno del curso.

liderazgo. Asimismo, se identifican la crítica y la micro gestión como los elementos principales a evitar para conseguir líderes influyentes.

La segunda sección de la obra se centra en consolidar una sólida base emocional para caer bien a las personas y abrir la puerta de la influencia. Esta base emocional está sustentada por seis aspectos fundamentales: la escucha activa; la comunicación eficaz; un interés sincero por los problemas de nuestros subordinados; el poder de la sonrisa, capaz de cambiar el estado de ánimo de una persona; la identidad de nuestros subordinados y la necesidad de conocer, entender y ser capaz de alimentar sus motivaciones.

La siguiente sección se centra en cómo influir en las personas y subordinados utilizando nuestra forma de pensar. Este pensamiento debe estar enfocado al establecimiento de una visión estratégica u objetivo común que ilusione y del que todos deseen formar parte. Asimismo, Carnegie destaca la importancia de la sincera comunicación de las partes para evitar discusiones y conflictos, así como de la necesidad de admitir con firmeza y franqueza cuando, como líderes, nos equivocamos.

Por último, la obra finaliza proporcionando una completa guía sobre cómo conjugar todos estos principios para convertirnos en un verdadero líder o, en definitiva, en cómo influir en las personas y en nuestros subordinados.

En definitiva, *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas* ofrece consejos prácticos sobre cómo escuchar activamente, hacer que las personas se sientan importantes, evitar la crítica directa y mostrar un sincero interés por nuestros subordinados. Estos principios están respaldados por ejemplos de la vida real que muestran cómo los grandes líderes, empresarios y personas comunes han logrado tener éxito aplicando estos enfoques. Sin embargo, tras la lectura de la obra, emerge una pregunta de obligada respuesta: ¿puede un manual de liderazgo e influencia escrito en 1936 estar vigente en pleno siglo XXI?

La obra de Dale Carnegie sigue siendo un manual de liderazgo realmente influyente, pero su enfoque, escrito en 1936, hace que su estudio requiera una lectura crítica y adaptada al contexto actual del siglo XXI, donde la comunicación es mucho más horizontal, directa y diversa.

En este sentido, se puede apreciar cómo la obra posee una visión idealizada de las relaciones humanas. En el mundo real, las relaciones interpersonales tienden a ser más complejas y conscientes; por lo que aplicar siempre las técnicas de Dale Carnegie, podría aparentar que no somos sinceros o que somos artificiales en nuestro comportamiento.

Por otra parte, si bien el texto es totalmente válido en muchas de sus enseñanzas, al haber sido escrito a mediados del siglo pasado, la obra contiene ejemplos y contextos que, evidentemente, están desactualizados. Por

ejemplo, y en cuanto a las dinámicas de autoridad y poder, estas eran mucho más evidentes en el contexto empresarial de la época. Sin embargo, hoy día, las organizaciones y sus relaciones laborales son mucho más colaborativas y horizontales, lo que ocasiona que muchas de sus estrategias no puedan ser tan efectivas en su aplicación.

Por último, *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas* nos ofrece un enfoque muy efectivo sobre la gestión de las interacciones sociales, centrándose en conceptos como la persuasión y nuestro comportamiento hacia los demás. Sin embargo, no aborda, o posee, un enfoque limitado en la autoconciencia o la salud emocional interna. En el contexto actual, aspectos como la inteligencia emocional, el bienestar emocional y la autenticidad son vitales para la forja de un buen líder.

En este sentido, autores de prestigio como Daniel Goleman, especifican que la inteligencia emocional, no solo ayuda a las relaciones interpersonales (enfoque de Dale Carnegie), sino que también incrementan nuestro bienestar general y al manejo de emociones intensas, haciéndonos mejores líderes y personas (Goleman, 1996). En nuestro siglo XXI, aspectos como la autoconciencia emocional, la autorregulación, la motivación, la empatía o las habilidades sociales son fundamentales para la forja de un buen líder, capaz de ser realmente influyente³⁹. Por tanto, la estrategia de Dale Carnegie, sobre técnicas de persuasión, debe ser complementada por un enfoque más profundo y reflexivo sobre cómo las emociones influyen en nuestras decisiones y sobre como impactan en nuestra productividad, salud mental y relaciones personales. Todo ello, para ser mejores líderes y más influyentes.

En resumen, *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas* sigue siendo una obra de referencia sobre liderazgo. La obra enfocada en la comunicación humana y las relaciones interpersonales nos ofrece una serie de estrategias y técnicas para interactuar de manera efectiva con nuestros subordinados y lograr influir en ellos. Ideal para mejorar nuestras habilidades sociales de manera inmediata, y complementada con un enfoque más emocional, es todo un tratado de liderazgo e influencia en nuestro siglo XXI.

Referencias

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairós.

World Economics Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020. Forecast for Labour. Market Evolution 2020-2025. Emerging Skills*.

³⁹ En 2020, el Informe del Foro Económico Mundial especificó que la Inteligencia Emocional es una de las quince habilidades más críticas e indispensables para los líderes en el siglo XXI.

2.20. El precio de la decisión: dilemas morales en los conflictos

Reseñado por Stefano Parisi⁴⁰

Shortland, N. D.; Alison, L. J.; Moran, J. M. (2019). *Conflict: How Soldiers Make Impossible Decisions*. Oxford University Press. 320 pp. ISBN 978-0190623449.

En *Conflict: How Soldiers Make Impossible Decisions*, Neil D. Shortland, Laurence J. Alison y Joseph M. Moran abordan los complejos dilemas éticos y psicológicos a los que se enfrentan los soldados en situaciones de combate. La obra ofrece un análisis en profundidad de la forma en que los factores emocionales, sociales y cognitivos influyen en las decisiones de los soldados durante los conflictos. El libro es una lectura esencial para comprender la psicología de la guerra, los efectos del estrés en la toma de decisiones y los desafíos éticos que surgen cuando hay que tomar decisiones rápidas en situaciones extremas.

Dirigido a académicos, militares y psicólogos, el libro se distingue por su enfoque multidisciplinario, que combina teorías de la psicología social, criminología y ciencias políticas para proporcionar una visión integral de los procesos de toma de decisiones en el campo de batalla. En esta reseña, se evalúa cómo los autores abordan los dilemas morales y las presiones psicológicas en el contexto bélico.

El libro se centra en cómo los soldados toman decisiones en un contexto de guerra, un entorno caracterizado por el caos, el estrés y la ambigüedad. Los autores exploran los mecanismos psicológicos y sociales que permiten a los soldados justificar o racionalizar decisiones que a menudo van en contra de sus principios éticos. A través de un enfoque empírico, basado en entrevistas, simulaciones y casos de estudio, el libro detalla cómo los soldados enfrentan dilemas morales, como decidir entre salvar a sus compañeros o matar a un enemigo, y cómo estos dilemas se resuelven en un contexto de presión extrema.

Los principales conceptos que se tratan en el libro son la disonancia cognitiva, la deshumanización del enemigo, el pensamiento grupal y la influencia de la autoridad. Los autores explican cómo estos factores afectan a la toma de decisiones, en muchos casos, obligando a los soldados a justificar acciones que podrían ser moralmente inaceptables en un contexto civil. Además, se presentan casos de conflictos recientes para ilustrar cómo los soldados toman decisiones difíciles en situaciones de combate.

⁴⁰ Comandante del Ejército de Tierra, Italia. Oficial de Estado Mayor en la División de Dirección Estratégica y Cooperación Militar del Estado Mayor de la Defensa de Italia. XXIV CEMFAS, número uno de los oficiales extranjeros.

El libro ofrece un análisis profundo y bien fundamentado de los factores psicológicos y sociales que influyen en la toma de decisiones durante los conflictos. Los autores logran vincular los aspectos teóricos con datos empíricos, ofreciendo una visión completa y matizada de cómo elementos como la presión del grupo, el estrés extremo y las justificaciones éticas afectan a las decisiones militares.

Uno de los aspectos más destacados de la obra es la integración de estudios de caso reales, que permiten al lector comprender cómo se aplican estos principios en escenarios de guerra concretos. Las explicaciones de los conceptos de disonancia cognitiva y deshumanización del enemigo son particularmente esclarecedoras, ya que muestran cómo los soldados racionalizan actos que de otro modo serían difíciles de justificar moralmente.

Sin embargo, el libro podría haberse beneficiado de una discusión más detallada sobre las consecuencias a largo plazo de estas decisiones. Aunque los autores abordan el impacto inmediato de las decisiones en el campo de batalla, no profundizan suficientemente en cómo estos dilemas morales afectan a los soldados a nivel psicológico a largo plazo, como en el caso del trastorno de estrés postraumático (TEPT) o la culpa moral que puede acompañar a algunas de estas decisiones.

La estructura del libro es clara y está bien organizada, con una secuencia lógica que facilita la comprensión de los temas tratados. Cada capítulo se centra en un aspecto específico de la toma de decisiones en situaciones de conflicto, lo que permite al lector seguir el desarrollo de las ideas de manera fluida. La obra está respaldada por una bibliografía sólida y se basa en estudios empíricos y entrevistas con soldados, lo que le confiere un carácter altamente informativo y riguroso.

El estilo de escritura es accesible, lo que facilita la comprensión tanto para profesionales del ámbito militar como para académicos y estudiantes interesados en la psicología de la guerra. Los autores logran equilibrar el rigor académico con la accesibilidad, lo que hace que el libro sea adecuado para un público amplio. Sin embargo, en ocasiones la obra se extiende en detalles técnicos que pueden resultar innecesarios para los lectores menos familiarizados con la psicología o las ciencias sociales.

Desde una perspectiva personal, considero que este libro es una obra esencial para comprender los dilemas éticos y psicológicos a los que se enfrentan los soldados en situaciones de combate. La capacidad de los autores para vincular teorías psicológicas con estudios de caso reales ofrece una visión interesante de cómo se toman decisiones en situaciones de gran presión. El enfoque multidisciplinario del libro es uno de sus puntos fuertes, ya que ofrece una visión holística de los procesos que afectan a la toma de decisiones en contextos bélicos.

A pesar de sus aciertos, creo que la obra podría haberse enriquecido con un mayor enfoque en las consecuencias emocionales y psicológicas a largo plazo de estas decisiones. El impacto del estrés postraumático y la culpa moral son elementos clave que merecen más atención, ya que forman parte del sufrimiento que experimentan los soldados después del combate.

Conflict: How Soldiers Make Impossible Decisions es un libro fundamental para entender la psicología de la toma de decisiones en situaciones de conflicto. Los autores abordan con profundidad los dilemas morales y las presiones psicológicas a las que se enfrentan los soldados en el campo de batalla, ofreciendo una comprensión clara de los procesos involucrados. Gracias a su enfoque empírico y multidisciplinario, la obra ofrece una reflexión crítica sobre la guerra y la toma de decisiones en situaciones extremas.

El libro es recomendable para profesionales militares, psicólogos y académicos interesados en el comportamiento humano en contextos de guerra. Su claridad y accesibilidad lo convierten en una lectura esencial para quienes buscan comprender cómo se toman las decisiones difíciles bajo presión y cómo estas afectan a los individuos a nivel moral y psicológico. Aunque la obra podría haber profundizado más en las consecuencias a largo plazo de estas decisiones, considero este libro como un texto de referencia clave en el estudio de la psicología de la guerra.

Referencia

Shortland, N. D., Alison, L. J. & Moran, J. M. (2019). *Conflict: How Soldiers Make Impossible Decisions*. Oxford University Press.

2.21. De la Guerra, de Carl von Clausewitz

Reseñado por Christian Moritz⁴¹

Clausewitz, C. von. (1832). *Vom Kriege. Hinterlassenes Werk des Generals Carl von Clausewitz. Drei Theile. (De la Guerra. Legado del General Carl von Clausewitz. Tres partes)*. Ferdinand Dümmler. 513 pp. Facsímil de la 1.^a ed.⁴²

De la Guerra, de Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz es una obra monumental de teoría militar que ha influido en numerosos estrategias militares, políticos, empresarios y científicos desde su publicación en 1832. Sus

⁴¹ Capitán de fragata. Armada. Alemania. Asesor del Departamento de Estrategia Militar, Empleo y Operaciones, Ministerio Federal de Defensa de Alemania. XV CEMFAS, número uno de los alumnos extranjeros.

⁴² Las citas han sido traducidas del alemán por el autor de la reseña. Disponible en: https://www.hs-augsburg.de/~harsch/germanica/Chronologie/19Jh/Clausewitz/cla_kri0.html.

teorías y conceptos han tenido un impacto duradero en nuestra comprensión de la guerra y la estrategia militar. Las teorías del general prusiano forman parte integrante de los planes de estudios de muchas academias militares de todo el mundo.

Von Clausewitz escribió *De la Guerra* en una época de gran agitación en Europa, caracterizada por las guerras napoleónicas y los cambios políticos de principios del siglo XIX. Condensó sus experiencias como oficial prusiano y sus observaciones de la guerra napoleónica en una filosofía general de la guerra y arrojó luz sobre muchas facetas de la guerra que siguen siendo relevantes hoy en día. En 1818 fue ascendido a mayor general y nombrado director de la Academia de Guerra Prusiana en Berlín. Por desgracia, von Clausewitz murió de cólera en 1831 antes de terminar su obra. Dejó sus reflexiones y pensamientos sobre la guerra en ocho libros numerados consecutivamente, que fueron tamizados, organizados en tres partes y publicados por su esposa y el hermano de la esposa, que también fue general prusiano. Según la edición y la traducción, las teorías ocupan entre quinientas y novecientas páginas.

Aunque von Clausewitz ya no pudo editar él mismo sus reflexiones, la obra sigue siendo densa, compleja y minuciosa. Casi ninguna otra obra permite al lector sumergirse tan profunda y filosóficamente en el tema de la guerra. La lectura exige un trabajo intensivo; no se puede leer superficialmente ni por encima. La frustración de tener que leer frases múltiples veces para entenderlas se alterna con la alegría de la iluminación. Sin embargo, es precisamente la necesaria profundidad de análisis lo que hace que la obra sea tan gratificante. Su lectura estimula la reflexión sobre la propia profesión y sobre la naturaleza de la guerra. Cada lector que estudie *De la Guerra* en profundidad sacará sus propias conclusiones, además de las lecciones generalmente conocidas.

Personalmente, he vinculado mis estudios con dos preguntas centrales. ¿Qué lecciones puedo aplicar al entorno marítimo como oficial naval? ¿Qué lecciones puedo aprender con respecto al liderazgo? Así que veamos primero algunas de las lecciones clave de la obra antes de concluir con algunas reflexiones personales.

Tesis y Conceptos Principales

La obra se basa en varias tesis centrales que constituyen la base de su teoría militar y que han influido de muchas maneras en nuestras estrategias militares actuales y en nuestro proceso de planeamiento operativo.

La Naturaleza de la Guerra y la Trinidad. Según von Clausewitz la guerra «constituye un acto de violencia que se lleva a cabo para obligar al adversario a acatar nuestra voluntad». Para describir la naturaleza de la guerra y los

objetivos del acto bélico, von Clausewitz distingue entre la guerra absoluta como ficción teórica y la guerra real, que está sujeta a influencias políticas y morales moderadoras. La guerra absoluta puede entenderse como un acto de violencia sin concesiones. Von Clausewitz distingue tres acciones recíprocas en las que los adversarios luchan hasta los extremos naturales de la guerra.

- Extremo uso de violencia. Ya que el objetivo de cada oponente es lograr la superioridad, la guerra en su forma más natural forzaría a cada Estado de utilizar la violencia hasta su máxima extensión.
- El objetivo es dejar indefenso al enemigo. Para que la derrota del enemigo no sea solo temporal, el objetivo debe ser desarmarlo, es decir, dejarlo indefenso. Dado que este debe ser también el objetivo de las dos partes beligerantes, es la segunda acción recíproca a tener en cuenta.
- Extremo uso de fuerzas. Para derrotar al adversario, se requiere un esfuerzo extremo de la fuerza. La fuerza según von Clausewitz es un producto que se compone de dos factores, la fuerza disponible o física y la fuerza de voluntad o moral. Ambas partes intentarán maximizar este producto, lo que nos lleva al tercer extremo de la guerra.

En realidad, estos extremos nunca se manifestarán como una tendencia natural de la guerra, ya que el acto bélico está sujeto a restricciones que lo moderan. Von Clausewitz describe así la guerra como un verdadero camaleón que cambia ligeramente su naturaleza en cada caso concreto. El pueblo, la cúpula militar y el gobierno del Estado ejercen una influencia decisiva. Junto con las características que se les asignan, forman una trinidad inseparable:

- Población – pasión
- Liderazgo militar – arte de la guerra
- Gobierno – intelecto

Esta trinidad de gobierno, ejército y población ha caracterizado la comprensión de las distintas fuerzas que intervienen en una guerra hasta nuestros días. La moral de la población y la obtención de su apoyo son elementos clave para el éxito en una guerra. Hoy en día, adoptamos un enfoque integrado e incluimos a la población en nuestras consideraciones. Además, von Clausewitz acuñó la idea de que el uso del ejército debe considerarse siempre en el contexto de los objetivos políticos. Su definición, que «la guerra es sólo la continuación de la política por otros medios», agudiza nuestra comprensión de las implicaciones y objetivos políticos de un conflicto. La guerra está sujeta a la política, por lo cual es el motivo político que determina el objetivo militar y el esfuerzo que se debe dedicar a este objetivo. Así pues,

el objetivo político tiene una influencia moderadora en el acto de guerra. En función del objetivo político, la destrucción real del enemigo no es necesaria o incluso puedo disuadirle de perseguir sus propias intenciones por poseer fuerzas armadas superiores. No es de extrañar que los objetivos políticos se tengan siempre en cuenta en nuestro actual proceso de planeamiento. Por tanto, la guerra no impone su lógica a la política.

Defensa y Ataque. Otra importante razón por la cual la guerra no puede ser absoluta es porque no es continua. Von Clausewitz explica que la defensa es la forma más fuerte con el propósito negativo de preservar y el ataque la forma más débil con el propósito positivo de conquistar. Como la defensa y el ataque se diferencian tanto en su propósito como en su fuerza el principio de polaridad que llevaría a los extremos de una guerra absoluta no es aplicable. En la guerra real los adversarios suelen esperar el momento más favorable para iniciar el conflicto. Un segundo factor que impide una guerra continua es el conocimiento insuficiente del adversario.

Pero, ¿qué hace que la defensa estratégica sea superior al ataque? Las razones más importantes nombradas por von Clausewitz son el apoyo de la propia población, el conocimiento preciso del terreno, que puede utilizarse en beneficio propio con la posibilidad de prepararse en sus posiciones. Además, el ataque disminuye en fuerza con la duración y el tamaño del territorio capturado, ya que los recursos y el personal se distribuyen más y el reabastecimiento logístico se hace más difícil. Entonces, la defensa a la que se ve forzado el atacante beneficia justamente de esa disminución. El atacante puede entonces pasar el punto culminante de la victoria. En ese momento, la defensa logra un equilibrio de poder y puede lanzar un contra-ataque exitoso.

Fricción de Guerra, Principios de Guerra y Centro de Gravedad. La Fricción de Guerra es otro concepto que impide la construcción filosófica de la guerra absoluta. Von Clausewitz define la fricción como: «el efecto de la realidad en las ideas e intenciones de la guerra». La Fricción es el resultado de la diferencia entre el planeamiento de la guerra antes de su inicio y la guerra como se presenta en la realidad. Ejemplos de orígenes de fricción son la suerte, la coincidencia, la incertidumbre, el peligro o el agotamiento físico. Es la fricción que hace que lo sencillo en la guerra sea muy difícil. La idea de la «fricción» o la «niebla de la guerra» ha profundizado nuestra comprensión de la imprevisibilidad y complejidad de las operaciones militares.

En sus observaciones finales al primer libro podemos encontrar un importante principio que se refiere a la preparación de la guerra. Según von Clausewitz es de valor imprescindible de disponer los ejercicios en tiempos de paz de tal manera que en ellos se pueda entrenar los objetos de fricción, la determinación y ejercitar el juicio. Las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos llaman a ese principio «train as you fight». Además, la obra

contiene la mayoría de los nueve principios de guerra enseñados por las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos. En este punto, asigno algunos pensamientos de von Clausewitz a estos principios. Aun así, merece la pena compararlos con los manuales estadounidenses, que se pueden encontrar fácilmente en la red.

- Masa – todas las fuerzas destinadas y disponibles para un fin estratégico deben utilizarse simultáneamente, y esta utilización será tanto más perfecta cuanto más se comprima todo en un acto y un momento.
- Objetivo – para conducir toda una guerra hacia un objetivo es necesario tener una visión de las condiciones superiores del Estado. La guerra y la política coinciden aquí, y el comandante se convierte al mismo tiempo en político.
- Ofensiva – la inteligencia exige forjar el hierro mientras está caliente, aprovechando la superioridad adquirida para evitar un segundo ataque.
- Economía de la Fuerza – no se debe separar de la fuerza nada que no esté llamado a ello por un propósito urgente.
- Maniobra – la importancia de la maniobra es obtener una ventaja relativa en el punto crucial donde no se pudo lograr una superioridad absoluta.
- Unidad de Mando – el orden de batalla del ejército es la formación del ejército en una masa organizada para la batalla. Las partes se disponen de tal manera que puedan satisfacer tanto las exigencias tácticas como las estratégicas del momento.
- Sorpresa – se manifiesta de forma más efectivamente cuando el enemigo se enfrenta en un punto a muchas más tropas de las que esperaba.

Sin duda, al lado de los principios de guerra el concepto del centro de gravedad ha dado uno de los más importantes impulsos para el proceso de planeamiento de la guerra. Von Clausewitz define el centro de gravedad como fuente de poderío del enemigo. A esta fuente debe dirigirse el esfuerzo de todas nuestras acciones. Von Clausewitz da unos ejemplos a nivel político o estratégico para un centro de gravedad. Trasladado a la actualidad, en estados organizados de forma centralista la fuente del poder suele ser la capital, en estados débiles suelen ser las fuerzas armadas de un aliado poderoso, en una coalición la cohesión del interés, en dictaduras el líder y en democracias la opinión pública. La identificación del centro de gravedad nos ayuda a evitar dispersar nuestras fuerzas. Este método se ha utilizado en numerosos conflictos para maximizar la eficacia de las operaciones militares. Hoy identificamos centros de gravedad también a nivel operacional o a veces hasta a nivel táctico.

En general, las ideas de von Clausewitz han influido de manera importante el actual proceso de planeamiento operativo de la OTAN y forman parte en las simulaciones y en el «War Gaming».

Reflexiones personales y resumen

Para concluir, quisiera volver a las cuestiones personales que plantee al principio de esta reseña. ¿Cuáles son las lecciones de esta obra que son aplicables al entorno marítimo? La pregunta más importante que me hice en este contexto fue si la constatación de que la defensa es la forma más fuerte de la guerra y el ataque la más débil también es válida en el sector marítimo. En este caso, pienso que la afirmación es cierta, si no se traduce literalmente. Mi tesis es, que la negación del mar es la forma de guerra marítima más fuerte que el control del mar. Como es el caso con la defensa que tiene el propósito negativo de conservar, la negación del mar tiene el fin negativo de evitar que el adversario emplee el mar en beneficio propio. En cambio, como es el caso con el ataque que tiene el objetivo positivo de conquistar, el control del mar quiere en su fin absoluto dominar el mar, lo que también podemos definir como una intención positiva. Es más, «como la defensa no es un simple escudo, sino un escudo compuesto de golpes bien dirigidos», así mismo es la negación del mar. Con sus armas de anti acceso como misiles tierra mar y submarinos utilizan la ofensiva para su propósito negativo. También comparten la ventaja de aprovecharse del propio terreno como base de sus operaciones. Y porque eso es así, tanto el ataque como el control del mar necesitan una fuerza muy superior a la defensa o la negación del mar respectivamente. Incluso me atrevería a decir que la diferencia en el ámbito marítimo entre ambas formas es mayor porque el control del mar tiene que establecer su control sobre, por debajo y por encima de la superficie al mismo tiempo. Una segunda tesis de von Clausewitz que me llamo la atención es la utilización del terreno en beneficio propio. Desde mi punto de vista esto se aplica especialmente a aguas restringidas y poco profundas. El submarinista se entrena para utilizar las líneas de profundidad, bajíos y el conocimiento de las condiciones de propagación del sonido para la propia ventaja. Los submarinos noruegos se aprovechan de su geografía perfeccionando la navegación sumergida en sus fiordos. Estos ejemplos deberían ser suficientes para afirmar que tanto el tiempo como la geografía pueden ejercer una influencia decisiva también en un combate marítimo.

Finalmente, lo que me aportado importantes conocimientos sobre liderazgo es la teoría del genio militar. En esta teoría von Clausewitz introduce el termino de «coup d'oeil». El termino describe la habilidad de un líder militar para tomar decisiones bajo la presión del tiempo en el entorno de la «niebla de la guerra» con todas sus incertidumbres. Según Clausewitz «coup d'oeil» es «la rápida comprensión de una verdad que no es visible a la mente ordinaria o que sólo lo es tras una larga contemplación y reflexión». Describe a esa

verdad como una luz interna. Entonces, el genio militar se caracteriza tanto por su mente de encontrar esa verdad como por el coraje y la determinación de seguir esta débil luz en la oscuridad. La intuición, tal y como la describe Clausewitz, es, por tanto, mucho más que un puro sentimiento. Decisiones intuitivas son una suma de muchos sumandos, entre ellos la mente, el intelecto, experiencia, pericia, la fuerza emocional y mental, sentimiento, valor y determinación. Sólo cuando la suma supera un determinado número, la luz interna brilla lo suficiente como para tomar una decisión. Por lo cual como comandante de submarino seguí a mi subconsciente como posible primera señal de un problema inminente. Cuando me desperté en mitad de la noche, no volví a dormirme, sino que analicé por qué me había despertado. Esto me ayudó mucho a identificar problemas para poder resolverlos.

¿Son mis pensamientos los correctos? No lo puedo decir con toda certeza. Lo que sí es cierto es que la lectura ha estimulado mi mente a pensar estas reflexiones en primer lugar y a seguir renovándolas. El mayor valor añadido de la obra reside en el hecho de que desafía a cada oficial de Estado Mayor a realizar un profundo examen de su propia profesión. Por ello, no puedo sino animarles a que estudien von Clausewitz *De la Guerra*.

Referencias

- Duggan, W. (2005). *Coup d'Oeil: Strategic Intuition in Army Planning*. United States Government. Department of the Army. Strategic Studies Institute. 65 pp. ISBN 1-58487-218-7.
- Oettinger, von B.; Ghyczy, T. von.; Bassford, C. (2012). *Clausewitz: Strategie Denken*. Deutscher Taschenbuchverlag. 224 pp. ISBN 978-3-423-34033-5.
- Tolmos Mantilla, Y. (2015). *Clausewitz: concepto, historia y realidad*. Ministerio de Defensa. Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas. 228 pp. ISBN 978-612-47072-0-9.

2.22. El arte de pensar

Ruiz, J. C. (2018). *El arte de pensar: Cómo los grandes filósofos pueden estimular nuestro pensamiento crítico*. Berenice. 226 pp. ISBN 978-8417418588.

En un contexto donde el ruido mediático, la hiperactividad social y el culto a las emociones superficiales parecen haber conquistado nuestras vidas, el ensayo *El arte de pensar* del filósofo español José Carlos Ruiz constituye una defensa del pensamiento crítico. El libro se sitúa en la tradición del ensayo filosófico divulgativo y se inscribe en la corriente de filosofía práctica, cuyo objetivo es aplicar la reflexión filosófica a los problemas cotidianos del

sujeto contemporáneo. Ruiz, conocido por su labor como divulgador filosófico y profesor universitario, construye su propuesta a partir de una tesis central: sin pensamiento crítico no puede haber equilibrio emocional ni, por tanto, una vida feliz. Esta reseña tiene por objetivo analizar dicha obra en su contenido y forma, evaluar su relevancia dentro del panorama actual de las humanidades y valorar su propuesta como herramienta formativa y social.

El ensayo se estructura de manera temática y no sistemática, siguiendo un estilo ensayístico que combina reflexiones personales, citas de filósofos clásicos y ejemplos de la vida cotidiana. A lo largo de sus capítulos, Ruiz articula un discurso que alterna el análisis conceptual con la crítica cultural. La introducción establece el tono general del libro: una denuncia contra lo que denomina «la maldición de la felicidad», entendida como la imposición social de una felicidad emocional, superficial y consumista.

Una de las virtudes más destacadas del texto es su capacidad para dialogar con la tradición filosófica sin caer en la erudición estéril. Ruiz recurre a autores como Sócrates, Aristóteles, Séneca, Montaigne, Kant, Pascal, Spinoza o Diógenes, y los pone en relación con pensadores modernos como Bertrand Russell, Lipovetsky, Alain de Botton, Barry Schwartz o Victoria Camps. Esta estrategia permite mostrar cómo diversas corrientes filosóficas han reflexionado sobre los mismos problemas que hoy nos afectan: la ansiedad, la envidia, el miedo, la ira, la necesidad de reconocimiento, la contradicción interna o la fragilidad emocional. Cada apartado ofrece así una miniatura conceptual que el lector puede asimilar como una cápsula de reflexión, sin necesidad de un conocimiento especializado previo.

El concepto de «pensamiento crítico» aparece como el eje vertebrador del ensayo. Ruiz sostiene que dicho pensamiento es un «arte» que debe cultivarse con esfuerzo y constancia. De este modo, su propuesta no es simplemente reivindicar la racionalidad, sino destacar el pensamiento reflexivo como un hábito preventivo de salud mental. Así lo plantea al hablar de la «higiene mental preventiva», comparándola con la medicina preventiva en el ámbito físico. Esta metáfora permite al autor construir una crítica al modelo de autoayuda dominante, al que acusa de fomentar expectativas irreales sobre la felicidad.

Una de las fortalezas del libro radica en su capacidad para conectar la tradición filosófica clásica con los problemas actuales. Ruiz recurre a pensadores como Platón, Aristóteles, Spinoza, Pascal, y también a referencias contemporáneas como Lou Marinoff o estudios como el *Harvard Study of Adult Development*. Por ejemplo, recupera el mito del Carro Alado platónico para hablar del equilibrio entre razón y emoción, o las ideas aristotélicas sobre la virtud como término medio para ilustrar el concepto de vida equilibrada. Estas referencias no se presentan como erudición vacía, sino como herramientas para la reflexión sobre el presente.

El estilo de escritura es accesible, aunque no simplista. Ruiz evita el lenguaje excesivamente técnico, lo que facilita la lectura a un público amplio, sin sacrificar profundidad conceptual. El tono es cercano, en ocasiones irónico, y apela con frecuencia a la experiencia del lector. Esta estrategia refuerza la intención didáctica del texto, cuyo objetivo último parece ser más formativo que argumentativo. El autor no trata de convencer al lector con un aparato teórico robusto, sino de despertarlo de la inercia acrítica en la que, según él, está sumido.

Formalmente, la estructura es más cercana al ensayo libre que al tratado filosófico. Los capítulos no siguen una secuencia lógica estricta, sino que se organizan en torno a núcleos temáticos (felicidad, educación, curiosidad, emociones, cultura digital) que se van hilando mediante un discurso fluido y bien escrito. Esta estructura permite al autor abordar una variedad de temas sin perder cohesión. Sin embargo, desde un punto de vista académico, esta misma libertad estructural puede percibirse como una debilidad, al dificultar una sistematización conceptual más rigurosa.

Entre los aciertos del libro cabe destacar la claridad con la que se explica el concepto de pensamiento crítico. Ruiz no lo presenta como una simple capacidad lógica o argumentativa, sino como una disposición del carácter que requiere autoconocimiento, sensibilidad hacia el contexto y disposición al diálogo. Esta visión integral contrasta con enfoques más restringidos que reducen el pensamiento crítico a habilidades de razonamiento formal. Asimismo, la idea de que la felicidad es un «modo de ser» y no una emoción efímera ofrece una interesante alternativa al discurso dominante sobre el bienestar, que suele estar orientado al consumo emocional.

También es relevante su crítica al sistema educativo, al que acusa de haber renunciado a formar en pensamiento crítico en favor de competencias más técnicas. La denuncia de la marginalización de la filosofía en los planes de estudio en España, aludiendo a leyes como la LOMCE, se convierte aquí en una llamada a recuperar las humanidades como vía para la formación integral del sujeto. Esta crítica se enmarca en un contexto más amplio: la creciente hegemonía de la tecnociencia y la gestión de lo emocional como sustitutos del pensamiento racional.

Sin embargo, aunque el ensayo se apoya en numerosos ejemplos y referencias filosóficas, en ocasiones cae en una cierta generalización de los males sociales, sin ofrecer un análisis empírico detallado que respalde algunas afirmaciones. Por ejemplo, la caracterización del «Sistema» como una entidad abstracta que manipula las emociones, aunque retóricamente efectiva, carece de concreción analítica. Esta vaguedad puede dificultar el diálogo con enfoques sociológicos más rigurosos.

En cuanto a la originalidad, el libro no propone una teoría nueva del pensamiento crítico, pero sí ofrece una relectura accesible y atractiva de temas

fundamentales de la filosofía clásica en clave contemporánea. Su principal valor reside en la capacidad para traducir conceptos filosóficos complejos en herramientas prácticas para la vida cotidiana, una tarea en la que Ruiz se muestra particularmente hábil.

Otro punto discutible es la ausencia de una propuesta metodológica clara sobre cómo formar el pensamiento crítico en la práctica. Aunque se insiste en la necesidad de hábitos mentales saludables, de higiene intelectual y de ejercicio filosófico cotidiano, no se desarrollan estrategias concretas ni se ofrecen herramientas pedagógicas específicas para educadores, formadores o profesionales. Esto limita la aplicabilidad directa del libro en contextos formativos estructurados, como academias militares, universidades o programas de liderazgo.

El arte de pensar, de José Carlos Ruiz, ofrece aportes significativos a la formación de un oficial de Estado Mayor al reivindicar el pensamiento crítico como una herramienta esencial para la toma de decisiones responsables, contextualizadas y éticamente sólidas. En un entorno caracterizado por la complejidad, la incertidumbre y la presión constante por la acción inmediata, este ensayo invita a desacelerar el juicio y recuperar la reflexión como fundamento del liderazgo. Ruiz subraya que el pensamiento crítico no consiste únicamente en una destreza técnica de argumentación lógica, sino en una actitud vital que exige autoconocimiento, interpretación del contexto y comprensión de las circunstancias del otro. Esta concepción se alinea con competencias clave de un oficial de Estado Mayor, quien debe ser capaz de integrar información dispersa, evaluar alternativas desde una perspectiva multidimensional y anticipar consecuencias en escenarios complejos y cambiantes. Además, la obra denuncia el empobrecimiento del discurso público y la creciente influencia de las emociones manipuladas por el entorno mediático, alertando sobre la necesidad de formar personalidades intelectualmente sólidas y emocionalmente equilibradas. Este énfasis en el equilibrio entre razón y emoción, inspirado en la tradición filosófica clásica, resuena con la función de los cuadros de mando como garantes de la estabilidad institucional en contextos de crisis. La crítica que realiza Ruiz al modelo educativo tecnocrático y su defensa del saber humanístico también resulta pertinente para una formación integral del oficial, al recordar que la dimensión cultural y filosófica no es un adorno intelectual, sino un componente central de la capacidad de análisis.

En conclusión, *El arte de pensar* es una obra pertinente y valiosa, especialmente en una época caracterizada por el vértigo informativo, la superficialidad emocional y el desprestigio de la reflexión. Aunque no es un tratado sistemático ni una investigación académica en sentido estricto, el ensayo cumple con solvencia su propósito divulgativo y formativo. Su lectura resulta recomendable tanto para quienes buscan una introducción accesible a la

filosofía práctica como para profesionales de la educación, la psicología o cualquier disciplina interesada en fomentar el pensamiento crítico. El texto de Ruiz constituye una llamada de atención sobre la necesidad de rescatar la reflexión como hábito vital en una sociedad que premia más la velocidad que la profundidad.

2.23. *El dominio del Aire*

Douhet, G. (2007). *El dominio del Aire*. Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica. (Obra original publicada en 1921). ISBN 978-8450543988.

La obra reseñada, *El dominio del Aire*, fue escrita por el general italiano Giulio Douhet y publicada originalmente en 1921 bajo el título *Il dominio dell'aria*. Se trata de una obra fundacional del pensamiento estratégico moderno y la primera gran sistematización doctrinal del poder aéreo como instrumento autónomo en la guerra. Concebido como un tratado teórico, el libro alterna secciones expositivas, argumentativas y simulaciones hipotéticas, proponiendo una visión radicalmente nueva del conflicto bélico en la era tecnológica.

Douhet sostiene que la introducción del avión ha transformado la guerra, eliminando la distinción entre frente y retaguardia y entre combatientes y civiles. Toda la nación, afirma, se convierte en blanco legítimo. Esta premisa justifica la centralidad que otorga al «dominio del aire», definido como la capacidad de operar con libertad en el espacio aéreo propio y enemigo mientras se niega al adversario la posibilidad de hacer lo mismo. Para Douhet, dicho dominio es una condición estratégica necesaria y suficiente para la victoria.

Desde esta lógica, la aviación debe ser esencialmente ofensiva. Douhet aboga por una fuerza aérea independiente, dotada de medios propios, doctrina autónoma y estructura centralizada, integrada, fundamentalmente, por bombarderos pesados con capacidad de alcanzar la profundidad estratégica del enemigo. En consecuencia, los ataques deben dirigirse no solo a infraestructuras militares, sino también, y prioritariamente, a centros industriales, redes logísticas y, de forma explícita, a la población civil, concebida como núcleo de la cohesión nacional. Douhet defiende que el sufrimiento inducido y el terror generado quebrarán la voluntad de resistencia, forzando una rendición rápida.

Una de sus tesis más polémicas es el rechazo absoluto de la defensa aérea. Según Douhet, la velocidad, la altitud y la amplitud del espacio aéreo hacen inviable la interceptación efectiva de bombarderos. Por ello, invertir en defensa representa un desperdicio de recursos que debería destinarse a

la ofensiva. Su conocida máxima, «el bombardero siempre pasará», sintetiza esta convicción. El único modo eficaz de evitar la devastación es destruir la aviación enemiga en tierra mediante un ataque preventivo en las primeras horas del conflicto.

El desarrollo argumentativo de la obra es coherente y estructurado. Inicia con una crítica a los errores de conducción en la Primera Guerra Mundial, continúa con la exposición de sus principios doctrinales y culmina con ejemplos y propuestas organizativas. El estilo es claro, directo y tajante; en muchos pasajes, Douhet adopta un tono casi profético al advertir sobre la inevitabilidad del nuevo paradigma aéreo y la obsolescencia de los enfoques tradicionales.

La originalidad de Douhet reside no solo en sus propuestas, sino en su capacidad para anticipar transformaciones doctrinales clave a partir de una observación lúcida del estancamiento de la guerra terrestre. Intuye con agudeza que el avión convierte toda la profundidad estratégica de un Estado en un frente vulnerable, dando paso a una nueva era de «guerra total». Su pensamiento se articula mediante una lógica deductiva rigurosa: si el dominio del aire garantiza la victoria, entonces debe construirse una fuerza especializada y ofensiva que lo asegure desde el inicio. La defensa es descartada como un esfuerzo inútil y secundario, y se afirma la primacía del primer golpe devastador.

Sin embargo, esta misma lógica revela las limitaciones estructurales de su planteamiento. Su desprecio sistemático por la defensa (artillería antiaérea o caza interceptora) fue asumido sin espíritu crítico por algunos estrategas del periodo de entreguerras, lo que influyó en el diseño de doctrinas excesivamente ofensivas. A ello se suma su negación del valor estratégico de la guerra terrestre y naval. Al postular la obsolescencia de las fuerzas tradicionales, Douhet ignora la interdependencia entre dominios y la necesidad de operaciones conjuntas. Esta visión unilateral dificultó la integración de la aviación en marcos operativos complejos, contribuyendo al rechazo parcial de sus ideas por parte de varias instituciones militares.

La experiencia histórica de la Segunda Guerra Mundial desmintió algunos de sus postulados centrales. La Batalla de Inglaterra probó que el bombardeo podía ser contenido mediante una combinación de radar, cazas veloces y redes de mando y control eficientes. Asimismo, la moral civil británica resistió con notable firmeza, contrariamente a lo previsto por Douhet. De forma similar, los bombardeos masivos sobre Alemania y Japón no provocaron un colapso inmediato de la voluntad nacional. Incluso tras la devastación de Dresde o Tokio, y el uso de armas nucleares sobre Hiroshima y Nagasaki, la rendición japonesa respondió a una conjunción de factores políticos y militares. Estos hechos evidencian que Douhet sobreestimó el impacto del terror aéreo y subestimó la resiliencia de las sociedades industriales modernas.

Pese a estas limitaciones, *El dominio del Aire* contiene aciertos doctrinales fundamentales. Su defensa de una fuerza aérea independiente fue visionaria y se ha institucionalizado en prácticamente todos los países. El énfasis en el carácter ofensivo del poder aéreo y en la necesidad de actuar con rapidez decisiva ha sido reafirmado en conflictos como la Guerra de los Seis Días o la Guerra del Golfo. Además, su propuesta de una organización doctrinal basada en funciones estratégicas, y no en subordinaciones interejércitos, sigue alimentando debates sobre mando conjunto e interoperabilidad.

Desde el punto de vista formal, la obra destaca por su claridad, tono enfático y uso de ejemplos hipotéticos. En *The War of 19–*, Douhet emplea una simulación para ilustrar cómo un conflicto puede resolverse rápidamente si se aplican sus principios. Aunque ha sido criticado por su escasa verosimilitud, este ejercicio retórico cumple una función pedagógica eficaz al mostrar las posibilidades del poder aéreo en un escenario ideal.

El impacto doctrinal de la obra ha sido significativo. Aunque figuras como Spaatz o LeMay negaron su influencia directa, estudios posteriores han demostrado la presencia del pensamiento douhetiano en la *Air Corps Tactical School* y en los planes estratégicos aliados durante la Segunda Guerra Mundial. En la era nuclear, su lógica del primer golpe fue reinterpretada como doctrina de disuasión, y en conflictos recientes (Kósovo e Irak) las campañas aéreas han sido empleadas para lograr objetivos estratégicos sin intervención terrestre.

La lectura de *El dominio del Aire* posee un valor formativo excepcional para un oficial de Estado Mayor, tanto por su contenido doctrinal como por las implicaciones conceptuales que plantea respecto al ejercicio del poder militar en la era tecnológica. En primer lugar, la obra obliga al lector a integrar un tercer dominio, el aéreo, en su análisis operativo, superando el paradigma tradicional centrado exclusivamente en los dominios terrestre y naval. Esta ampliación del campo de batalla tiene consecuencias directas sobre la planificación, la conducción y la integración interinstitucional de las operaciones conjuntas, aspectos esenciales para la labor de un oficial en entornos complejos y multidominio.

En segundo lugar, Douhet constituye un ejemplo paradigmático de cómo la innovación tecnológica puede transformar la doctrina y reconfigurar las instituciones militares. Su obra es clave para comprender los procesos de cambio doctrinal, las dinámicas de resistencia organizativa y los mecanismos de reforma institucional que todo oficial debe ser capaz de identificar y gestionar. La insistencia en la creación de una fuerza aérea independiente anticipa debates aún vigentes sobre la autonomía de los componentes, la interoperabilidad y la distribución del poder dentro de las fuerzas armadas contemporáneas.

Asimismo, la radicalidad de sus planteamientos representa una oportunidad pedagógica privilegiada para ejercitar el juicio crítico. El oficial de Estado Mayor no solo debe conocer las doctrinas consolidadas, sino también desarrollar la capacidad de analizar ideas disruptivas, evaluando sus fundamentos teóricos, sus riesgos operativos y las condiciones prácticas de aplicabilidad. *El dominio del Aire* también invita a reflexionar sobre la relación entre medios y fines en la guerra moderna, así como sobre las tensiones estructurales entre eficacia operativa, legitimidad política y limitaciones éticas, dimensiones fundamentales en la formación integral del oficial profesional.

Finalmente, la obra ofrece una valiosa lección sobre la importancia de la visión estratégica. Douhet, sin disponer de una base empírica robusta, fue capaz de anticipar tendencias decisivas en la evolución del arte militar, lo que demuestra que la capacidad de proyectar escenarios futuros constituye una competencia estratégica de primer orden. Por todas estas razones, *El dominio del Aire* no debe ser leído únicamente como un texto clásico de historia militar, sino como una herramienta indispensable para el desarrollo del pensamiento crítico, la imaginación estratégica y la comprensión profunda de las transformaciones doctrinales, esenciales para el oficial de Estado Mayor actual.

El dominio del Aire es una obra fundacional que marcó un punto de inflexión en la historia del pensamiento estratégico, no solo por introducir por primera vez una teoría sistemática del poder aéreo, sino por hacerlo con una claridad expositiva, una coherencia interna y una audacia conceptual que aún hoy resultan sorprendentes. La doctrina desarrollada por Douhet, centrada en la ofensiva estratégica y en la destrucción del aparato moral e industrial de la nación adversaria, fue tan influyente como controvertida. Aunque varias de sus tesis fueron refutadas por la experiencia histórica (como la supuesta inutilidad de la defensa aérea o la previsión de un colapso inmediato de la moral civil), otras, como la necesidad de una fuerza aérea independiente y la importancia decisiva del primer golpe aéreo, han perdurado como pilares en la doctrina contemporánea.

La obra conserva una vigencia notable como punto de partida para reflexionar sobre el papel del poder aéreo en los conflictos presentes y futuros, especialmente en un contexto marcado por la revolución tecnológica y la expansión del dominio aeroespacial. Su lectura resulta, por tanto, imprescindible para comprender cómo la innovación tecnológica puede redefinir las reglas del conflicto y cómo una visión doctrinal audaz, incluso en ausencia de evidencia empírica plena, puede anticipar las transformaciones estructurales de la guerra moderna.

Referencias

Hippler, T. (2013). *Bombing the people: Giulio Douhet and the foundations of air-power strategy, 1884–1939*. Cambridge University Press.

2.24. Maquiavelo y el arte de gobernar en tiempos convulsos

Maquiavelo, N. (2020). *El Príncipe*. (C. Fernández Muñoz y R. Ramos Fontecoba, Trads.). (Obra original publicada en 1532, en italiano). Página Indómita. 281 pp. ISBN 978-8412384727.

Redactado en 1513 durante exilio de Maquiavelo en San Casciano y publicado póstumamente en 1532, *El Príncipe* es uno de los textos más influyentes y controvertidos del pensamiento político occidental. Escrito con la esperanza de reintegrarse a la vida pública tras la restauración de los Médici en Florencia, su relevancia trasciende ese propósito inmediato: Maquiavelo propone una ruptura radical con la tradición moralista, al afirmar que la política debe estudiarse según sus propias reglas, desligadas de cualquier consideración ética externa.

Nicolás Maquiavelo nació en Florencia en 1469, en una Italia dividida y sometida a constantes injerencias extranjeras. Formado en el humanismo renacentista, ingresó en 1498 al servicio de la República florentina como secretario de la Segunda Cancillería. Durante catorce años, desempeñó misiones diplomáticas en las principales cortes europeas, lo que le permitió observar de primera mano los resortes del poder y el comportamiento de los gobernantes. Conoció la audacia de César Borgia, la astucia de Luis XII y la prudencia de Fernando el Católico. Estas experiencias cimentaron su mirada realista sobre la política. En 1512, tras la restauración de los Médici, fue destituido, encarcelado y exiliado a su propiedad rural, donde se volcó en la escritura. Murió en 1527, sin recuperar nunca su influencia política.

En aquella época, Italia no era una unidad política, sino un conjunto de repúblicas, principados y Estados pontificios enfrentados entre sí y vulnerables a las ambiciones extranjeras. Desde la invasión de Carlos VIII en 1494, la península quedó atrapada en un torbellino de guerras, alianzas volubles, traiciones y ocupaciones. Florencia, Nápoles, Milán, Roma y Venecia fueron escenario de una inestabilidad permanente. Este contexto llevó a Maquiavelo a concluir que solo una autoridad firme, previsor y decidida podría restaurar el orden político.

El tratado se compone de veintiséis capítulos breves, precedidos por una dedicatoria a Lorenzo de Médici. Desde el inicio, Maquiavelo se propone ofrecer un conocimiento práctico, sustentado en la experiencia y el estudio de la historia. Clasifica los distintos tipos de principados (hereditarios, nuevos, mixtos y eclesiásticos) y analiza cómo se adquieren, conservan o pierden, ilustrándolo con ejemplos del mundo antiguo y de la Italia de su tiempo. Esta estructura, orientada al análisis de casos concretos, confiere al texto claridad y rigor. Frente al idealismo de Platón o la normatividad de Tomás de Aquino, Maquiavelo se centra en cómo opera realmente el poder, no en cómo debería operar. En ello radica su gran innovación: desplazar la

reflexión política del deber ser al ser, y de la moral universal a la eficacia contextual.

Dos conceptos clave recorren todo el tratado: *virtù* y *fortuna*. La primera no remite a la virtud moral clásica, sino a la capacidad del gobernante para actuar con decisión, astucia, previsión y flexibilidad en un entorno incierto. La «*fortuna*», por el contrario, representa el azar, lo imprevisible, aquello que escapa al control humano. Lejos de resignarse a ella, Maquiavelo sostiene que el gobernante debe anticiparse, adaptarse o incluso doblegarla. Así, cuanto mayor sea la *virtù*, menor será la dependencia de la *fortuna*.

La reflexión sobre el uso de la fuerza ocupa un lugar central. Para Maquiavelo, ningún poder se sostiene sin coerción, pero esta debe estar subordinada a una lógica política. Distingue entre tropas propias (ciudadanos disciplinados y leales al poder establecido), mercenarios y auxiliares. Solo las primeras garantizan estabilidad y soberanía; las otras son ineficaces, peligrosas o comprometen la autonomía del Estado. La preparación militar no es solo un asunto bélico, sino una dimensión constitutiva del gobierno: el príncipe que descuida la guerra, incluso en tiempos de paz, pone en riesgo su poder.

Uno de los pasajes más polémicos aparece en los capítulos quince a dieciocho, donde Maquiavelo rompe con siglos de pensamiento moralista. Allí sostiene que el gobernante eficaz debe estar dispuesto a actuar contra la virtud tradicional cuando las circunstancias lo exijan. No promueve la crueldad gratuita, sino una ética de la responsabilidad: a veces, el bien común exige decisiones duras. Su afirmación más famosa, «es más seguro ser temido que amado, si no se pueden lograr ambas cosas», no es una apología del terror, sino una constatación sobre la fragilidad del amor político frente a la necesidad de obediencia.

Del capítulo diecinueve al veintitrés, Maquiavelo analiza las amenazas que pueden desestabilizar el poder: conspiraciones, errores de juicio, pérdida del apoyo popular o de las élites. Aunque defiende el uso de la fuerza cuando es necesario, advierte que no basta. El mantenimiento del poder requiere proyectar competencia, inspirar respeto y evitar el odio. La percepción de legitimidad es clave: el príncipe debe parecer virtuoso, aunque no lo sea siempre, y ejercer la severidad con mesura. El poder duradero se basa tanto en el temor como en la prudencia y la habilidad para mantener la adhesión de gobernados y aliados.

Los capítulos finales rompen con el tono analítico del resto de la obra y adoptan una voz más vehemente. Maquiavelo concluye con un llamado a la unificación italiana, apelando a un líder capaz de liberar a la península del dominio extranjero. Esta exhortación patriótica conecta con su deseo de restaurar la grandeza política de Italia y revela un compromiso más profundo que el simple análisis técnico del poder.

Una de las virtudes más destacadas del texto es su forma. Estructurado en capítulos breves, cada uno aborda un problema concreto apoyado en ejemplos históricos pertinentes. La progresión argumental es clara, sin digresiones innecesarias. Su estilo sobrio, directo y sin adornos potencia la radicalidad de su mensaje. Maquiavelo escribe con la precisión de quien ha vivido lo que expone. Esta claridad expositiva, combinada con la audacia de sus tesis, explica su vigencia y capacidad de interpelación hasta hoy.

La edición de Página Indómita incorpora un valioso prólogo de Isaiah Berlin titulado «La originalidad de Maquiavelo». En él, el filósofo británico defiende que la ruptura esencial del autor florentino no reside en su presunto cinismo, sino en haber separado por completo la moral cristiana del ejercicio del poder. Maquiavelo no relativiza los valores religiosos, sino que muestra que existen al menos dos órdenes normativos, el ético-religioso y el político, cuya incompatibilidad es insalvable. Esta escisión, para Berlin, funda el pluralismo moderno: no hay un único bien supremo, sino fines legítimos que pueden entrar en conflicto sin solución armónica.

Berlin no ve en Maquiavelo a un moralista frustrado ni a un maquiavélico en el sentido vulgar del término, sino a un pensador trágico. Su tragedia consiste en aceptar que el bien político (la libertad, la seguridad, el orden) puede exigir decisiones que repugnan a la conciencia moral tradicional. Gobernar implica a veces elegir entre males inevitables. Este diagnóstico no exalta la crueldad, sino que exige responsabilidad. Para Berlin, esta lucidez sin consuelo sitúa a Maquiavelo en la raíz de la filosofía política moderna, inaugurando un pensamiento del poder basado en dilemas reales, no en principios ideales.

Esta interpretación ayuda a leer *El Príncipe* no como un manual de dominio, sino como una advertencia sobre los costos y contradicciones del gobierno. Berlin nos invita a ver en Maquiavelo un analista que desnuda el poder sin indulgencia, no para justificarlo, sino para hacerlo comprensible. En este sentido, su contribución no reside solo en lo que dice sobre cómo gobernar, sino en cómo nos enseña a pensar la política con una honestidad infrecuente.

La influencia de Maquiavelo en la historia del pensamiento político ha sido tan amplia como ambivalente. Desde el siglo XVI, su nombre se asoció a la astucia y la manipulación, pero también a la lucidez y el realismo. Autores como Hobbes, Rousseau, Hegel, Marx, Nietzsche o Gramsci han debatido su legado. Hobbes recoge su idea de que el orden político debe fundarse sobre la aceptación del conflicto humano, aunque propone una solución autoritaria distinta. Rousseau condena *El Príncipe*, pero encuentra en los *Discursos* un elogio de la república. Nietzsche admira su realismo crudo y su celebración de la fuerza vital. Para Gramsci, Maquiavelo es clave para pensar la hegemonía: su «príncipe moderno» ya no es un individuo, sino un partido capaz de organizar y dirigir voluntades colectivas.

También en el ámbito de las relaciones internacionales su huella es notable. El realismo político moderno, desde Morgenthau hasta Kissinger, reconoce en él al primer teórico de la «razón de Estado»: un autor que advierte que los principios morales no bastan para entender el comportamiento de las potencias. Pensadores como Leo Strauss lo consideran el fundador de la política moderna, al anteponer la eficacia al ideal. Quentin Skinner destaca su papel en la tradición republicana del Renacimiento, centrada en la libertad cívica y la virtud como participación. Estas lecturas, a menudo contradictorias, subrayan la riqueza del pensamiento maquiaveliano y su resistencia a ser reducido a una etiqueta única.

Uno de los debates más persistentes sobre *El Príncipe* gira en torno a su supuesta amoralidad. Durante siglos fue leído como un manual de manipulación, imagen alimentada por la Iglesia al incluirlo en el *Índice de libros prohibidos* en 1559. Sin embargo, desde el siglo XX, esa visión ha sido desafiada por estudios que lo presentan como un observador lúcido de las tensiones entre poder y moral. Maquiavelo no prescribe la maldad; describe las condiciones reales que enfrenta quien quiere gobernar en un mundo conflictivo. La pregunta que lo guía no es «¿cómo debe actuar un príncipe bueno?», sino «¿qué debe hacer para conservar el poder?» Este cambio de foco es su verdadera revolución metodológica.

Leer *El Príncipe* de forma aislada puede inducir a interpretaciones incompletas. Para comprender el pensamiento político de Maquiavelo en su complejidad es necesario considerar también sus otras obras, especialmente los *Discursos sobre la primera década de Tito Livio*, *La mandrágora* y *la Historia de Florencia*. En los *Discursos*, Maquiavelo adopta una mirada republicana, centrada en la libertad, las instituciones y la participación ciudadana. Lejos de contradecir lo expuesto en *El Príncipe*, esta obra complementa su visión: la virtud, la previsión y la firmeza son necesarias también en la república, aunque distribuidas entre el pueblo y las leyes. La coexistencia de estas dos perspectivas ha generado controversias sobre su coherencia ideológica.

Estas tensiones han dado lugar a distintas escuelas interpretativas. Benedetto Croce defendió una lectura republicana de toda su obra, mientras que Leo Strauss subrayó en *El Príncipe* una ruptura con la tradición moral y una afirmación del poder como fin autónomo. Quentin Skinner y J. G. A. Pocock lo situaron en el contexto del republicanismo cívico renacentista, destacando su preocupación por la libertad frente a la corrupción. Más recientemente, Erica Benner ha planteado que *El Príncipe* puede leerse como una obra irónica, que revela los peligros del poder absoluto más que legitimarlo. Esta pluralidad de lecturas da cuenta de la riqueza del texto y confirma su vigencia como objeto de debate.

Las ideas de Maquiavelo no solo conservan relevancia: son esenciales para quienes se enfrentan hoy a entornos políticos inciertos, frágiles o

cambiantes. Gobernar no es aplicar ideales abstractos, sino actuar con lucidez en medio del conflicto. Quien asume responsabilidades institucionales necesita comprender que el éxito político no depende solo de buenas intenciones, sino de la capacidad de anticipar crisis, tomar decisiones difíciles y leer con precisión el entorno.

Uno de los grandes aportes de Maquiavelo es su conceptualización de la relación entre *virtù* y *fortuna*. La primera alude a la iniciativa, la audacia, el juicio y la adaptabilidad; la segunda, al azar y lo imprevisible. Frente al fatalismo o la improvisación, propone una virtud activa capaz de transformar la incertidumbre en oportunidad. Esta visión resulta especialmente útil en contextos donde no hay certezas ni margen para errores graves. Saber actuar con firmeza y rapidez en momentos críticos es una competencia que su pensamiento ayuda a cultivar.

Su reflexión sobre el uso de la fuerza, la percepción pública y la lealtad institucional conserva plena actualidad. Maquiavelo distingue entre el poder que se impone por la violencia y el que se mantiene por legitimidad. Advierte que el abuso del castigo genera odio, y que la autoridad debe equilibrarse con prudencia. Gobernar, en su visión, es manejar tensiones: entre eficacia y moral, entre seguridad y apoyo ciudadano. Su pensamiento no justifica el autoritarismo, sino que ofrece una pedagogía realista del gobierno.

En definitiva, *El Príncipe* no es un simple manual sobre cómo conservar el poder, sino una obra que enseña a mirar la política con rigor, sin moralismos ingenuos ni cinismos vacíos. Su estilo sobrio, su mirada penetrante y su desconfianza frente a las fórmulas fáciles lo convierten en un texto indispensable para quien desee comprender los fundamentos del poder. Lejos de ser una defensa de la tiranía, es una advertencia contra el autoengaño y una invitación a pensar con seriedad lo que implica gobernar.

Referencias

- Benner, E. (2013). *Machiavelli's Prince: A New Reading*. Oxford University Press.
- Najemy, J. M. (Ed.). (2010). *The Cambridge Companion to Machiavelli*. Cambridge University Press.
- Scott, J. T. (2016). *The Routledge Guidebook to Machiavelli's The Prince*. Routledge.
- Skinner, Q. (2019). *Machiavelli: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Vatter, M. (2013). *Machiavelli's 'The Prince': A Reader's Guide*. A&C Black.
- Worthy, B. & Quinn, R. (2017). *An Analysis of Niccolò Machiavelli's The Prince*. Routledge.

2.25. El rostro de la batalla: la evolución de la guerra a través de la historia

Reseñado por Francisco Javier Vidal Fernández⁴³

Keegan, J. (1990). *El rostro de la batalla* (J. Narro Romero, Trad.). Colección Ediciones Ejército. Servicio de publicaciones del EME. (Obra original publicada en 1976, con el título *The Face of the Battle*). 373 pp. ISBN 84-86806-21-6.

El rostro de la batalla estudia y compara tres batallas significativas, al menos desde el punto de vista británico, que ocurren en un mismo lugar (Norte de Francia / Sur de Bélgica), pero en momentos muy diferentes de la Historia: Agincourt (1415), Waterloo (1815) y el Somme (1916).

De esta forma, manteniendo constante el factor de la localización geográfica, el autor se concentra en analizar qué aspectos de la guerra han variado a lo largo del tiempo, y qué otros permanecen inmutables. Pretende además dar una visión de la batalla desde dentro de ella, más enfocado en el punto de vista y las vivencias del combatiente que en la mera descripción de hechos militares.

John Keegan (1934 – 2012) es un reconocido historiador británico, autor de un número significativo de obras relacionadas con la historia militar, principalmente moderna. Combinó su actividad como escritor y periodista con la de profesor en la Real Academia Militar de Sandhurst, centro de formación de los oficiales del Ejército británico.

La obra está dividida en cinco capítulos. El primero es una introducción sobre la historia militar en sí, los métodos que emplea, su utilidad, lo que puede aportar al lector, y la fiabilidad de lo que en ella se recoge. No guarda mucha relación con lo que se nos va a contar después.

Los tres capítulos centrales constituyen la parte fundamental de la obra. Ordenados cronológicamente, tratan respectivamente sobre tres destacadas batallas de la historia militar británica. La primera de ellas, Agincourt, tuvo lugar en plena edad media, y enfrentó a las tropas del rey de Inglaterra con las del rey de Francia, logrando una sorprendente victoria por parte inglesa, gracias entre otras cosas al empleo acertado de sus arqueros y su arco de largo alcance.

La batalla de Waterloo constituye una de las batallas más épicas de la historia militar inglesa. Aquí nos encontramos ya con la aparición de los grandes ejércitos nacionales (frente a las mesnadas señoriales del capítulo anterior), la genialidad de sus generales (Napoleón frente

⁴³ General de división del Cuerpo General del Ejército del Aire y del Espacio, España. Jefe del Mando Aéreo de Canarias. VIII CEMFAS, número uno del curso.

a Wellington), el empleo de ejércitos aliados y la aparición de nuevas armas (todas aquellas provenientes del empleo y desarrollo de la pólvora), que cambian la fisionomía del campo de batalla, ampliándolo y haciéndolo más dinámico.

Finalmente, el cuarto capítulo está dedicado a la batalla del Somme. Las nuevas tecnologías que ha traído el siglo XX, así como el desarrollo industrial a gran escala, cambian de nuevo el aspecto de la batalla, modificando los retos y amenazas a los que el soldado se tendrá que enfrentar para poder sobrevivir.

El quinto y último capítulo es una prospectiva de hacia dónde evolucionará la guerra, y cómo serán las batallas del futuro próximo al a vista de las nuevas tecnologías y tendencias. Escrito en 1976, todavía bajo el marco de la guerra fría, su contenido presenta cierta obsolescencia.

Por último, en la edición comentada se incluye un prólogo escrito por Juan Narro que constituye una magnífica reseña de la obra, mucho mejor que esta que están leyendo.

Esta es una obra para amantes de la historia militar y de la guerra, así como para aquellos que tendrán que liderar hombres en ella. Para reflexionar sobre el lado humano e individual del militar cuando es sometido a la experiencia trágica de la batalla.

Excelente libro de historia militar, escrito en un estilo sencillo y fácil de leer, la lectura de los tres capítulos centrales (donde merece la pena concentrar la atención) ofrece al lector una visión bastante completa de lo ocurrido en estas famosas tres batallas.

Sin embargo, y aquí es donde encontramos las diferencias con otros libros de historia militar más «tradicionales», se pretende dar una visión más personal de estas batallas, centrándose en las percepciones de los combatientes que participarán en ellas. En este sentido, a la descripción de los hechos militares que tienen lugar, y que son una ayuda para comprender de forma global el devenir de la batalla, se añaden toda una serie de comentarios sobre qué es lo que el soldado vería, creería, sentiría o tendría que hacer en cada momento de la batalla. Uno puede llegar a imaginarse dentro de esas mesnadas, cuadros o regimientos (según la época) y descubrir qué es lo que se siente, revelar el verdadero «rostro de la batalla».

La comparación entre una batalla y otra, moviéndonos entre diferentes épocas, permite comprobar la evolución de la guerra, aquello que ha cambiado (principalmente a causa de la evolución tecnológica) y aquello que permanece inmutable en el tiempo, y que está especialmente relacionado con la parte moral y cognitiva del ser humano: sus sentimientos, valores, anhelos o miedos.

El rostro de la batalla es una obra que merece la pena leer por tres razones: en primer lugar, para disfrutar de una obra de John Keegan, uno de los mejores escritores de historia militar. En segundo lugar, para conocer, desde un punto de vista humano y personal, tres importantes batallas de la historia militar europea. Y, finalmente, para, una vez leída, reflexionar sobre aquello que lleva a un soldado, independientemente del momento de la Historia en el que viva y de los medios a su alcance, a realizar un sacrificio tan grande como es el del cumplimiento del deber, en el fragor de una batalla, a costa de los mayores sacrificios que puedan pedírsele.

2.26. Embajador en el infierno

Reseñado por Arturo Arribas Santiago⁴⁴

Luca de Tena, T. (2006). *Embajador en el infierno: memorias del capitán Palacios*. Homolegens. (1.ª ed. publicada en 1956). 267 pp. ISBN 978-8493459574.

Embajador en el infierno es un libro que narra la experiencia de un grupo de soldados de la División Azul durante sus once años de cautiverio en la Unión Soviética, contada en torno a la figura protagonista, el capitán Palacios, cuyo testimonio sirve de hilo conductor.

No es, por lo tanto, un libro de historia, pero cuenta una historia de pequeñas historias desgarradoras, conmovedoras y, por encima de todo ello, inspiradoras, que convierten a la obra en un excelente manual de liderazgo, aunque seguramente esa no fuese la intención del autor. Sin entrar a valorar las convicciones políticas o religiosas que sirvieron de motivación al protagonista, la obra se erige como un estudio del modelo de liderazgo más existencial y auténtico, ese que se hace particularmente visible en la milicia, en situaciones límite como las que vivieron estos soldados.

La historia contada en este libro se desarrolla en orden cronológico, perfectamente conectado a lo largo de veintisiete capítulos que relatan los sucesos y situaciones vividas por los soldados españoles durante su cautiverio, a lo largo del cual los protagonistas pasaron de una prisión a otra, soportando calamidad tras calamidad.

Muchos son los personajes que aparecen en la historia. Un conglomerado de compañeros, captores y traidores, que participan en los hechos de una manera o de otra y de los cuales Luca de Tena da testimonio con base en el relato de lo vivido por el capitán Palacios. Esto permite a cada lector

⁴⁴ Teniente coronel del Cuerpo General del Ejército del Aire y del Espacio, España. Analista en el Gabinete del JEMA. XVIII CEMFAS, número uno del curso.

extraer sus propias lecciones en el ámbito del liderazgo, tanto por las acciones como por las omisiones de los personajes.

Torcuato Luca de Tena pretende en esta obra abstenerse de ornamentos literarios, utilizando para ello un estilo puramente narrativo, a modo de reportaje periodístico, profesión que desempeñaba cuando conoció al capitán Palacios a bordo del buque en el que fueron repatriados los soldados españoles. Es, por tanto, una obra que no pretende educar, sino simplemente reproducir unos acontecimientos, aunque al hacerlo ofrece una innumerable cantidad de ejemplos de lo que un líder, especialmente en una situación límite, debe ser.

El liderazgo ha sido y es objeto de numerosos estudios. Mientras que tradicionalmente era un asunto que se circunscribía principalmente al continuum política-guerra, en las últimas décadas, el mundo empresarial y el académico han analizado profundamente las competencias que un líder debe desarrollar. Esto ha generado numerosos estudios, teorías y ensayos sobre los diferentes tipos de liderazgo y cómo ejercerlos, llegando quizá a documentar demasiado la cuestión desde un punto de vista teórico, pero sin centrarse en proporcionar personas reales que lo ejemplifiquen. Afortunadamente, las Fuerzas Armadas son una escuela de líderes y el capitán Palacios un excelente ejemplo de ello.

Acudiendo por ejemplo al modelo del Ejército del Aire y del Espacio (2015), el liderazgo a potenciar es aquel basado en unos valores fundamentales; disponibilidad, compromiso, lealtad, respeto, espíritu de equipo, profesionalidad, ejemplaridad, disciplina y valor. Valores tradicionales en nuestras Fuerzas Armadas, presentes en mayor o menor medida en la historia de estos soldados. Y entre todos estos valores, bien porque no es posible detenerse en todos ellos, bien porque merece especial atención, hay uno predominante y esencial en la obra en el cual haré hincapié: la ejemplaridad.

Como explica Xavier Marcet (2018), «Liderar es inspirar, es llevar al otro a otro nivel». Inspirando positivamente a otros, es decir, motivando (dando motivos), la actitud positiva se contagia y las personas alrededor del líder crecen y llegan a hacer cosas inimaginables. En este sentido, la ejemplaridad del capitán Palacios, basada principalmente en una integridad inquebrantable, lleva a otros prisioneros a resistir y a mantener su dignidad, llevando a cabo hechos heroicos en un contexto marcado por las torturas, el hambre y la guerra psicológica a los que fueron sometidos. De hecho, es esta ejemplaridad la que permite transmitir al resto un sentido de propósito y esperanza, una razón de ser. Esta inspiración es, por tanto, el catalizador que activa el liderazgo que otros compañeros llevan dentro (liderazgo 360°), y que sin ella jamás llegaría a brotar.

Sin embargo, a pesar de que otros tipos de liderazgo ofrezcan más margen para el aprendizaje, el que se expone en la obra, el cual podríamos decir

que cumple con las características del tipo transformacional, se sustenta fundamentalmente en la autenticidad innata. Parafraseando de nuevo a Xavier Marcet, son la sencillez y la autenticidad los factores que, en última instancia, marcan realmente la diferencia, y estos ni se improvisan, ni se entrenan, ni se fingen. Por eso es tan importante dedicar recursos no solo a mejorar las competencias de liderazgo del personal, sino también a identificar aquellos líderes carismáticos de nuestra organización que poseen estas cualidades, y colocarlos en determinados puestos de forma que, si llega el día, guíen a nuestras tropas con éxito y honor, como lo hizo el capitán Palacios.

En conclusión, *Embajador en el infierno*, probablemente sin pretenderlo el autor, es un manual de liderazgo, del tipo de liderazgo único que se hace visible en los momentos más críticos. A través de la figura del capitán Teodoro Palacios, Torcuato Luca de Tena alcanza a ilustrar los valores intrínsecos que un líder necesita poseer para inspirar, motivar y transformar al resto. Ejemplaridad, integridad y autenticidad son términos que cobran sentido en esta novela, haciéndola digna de una detenida lectura por parte de todo oficial de Estado Mayor.

Referencias

Ejército del Aire y del Espacio. (2015). *Instrucción General 10-04: Liderazgo y valores en el Ejército del Aire*.

Marcet, X. (2018). *Esquivar la mediocridad*. Plataforma Editorial.

Bass, B.M. et Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage.

2.27. Enciclopedia del arte de la guerra

Reseñado por Enrique J. Moreno Esteban⁴⁵

Martínez Teixidó, A., Romero Serrano, J. y Calvo Albero, J. L. (2001). *Enciclopedia del arte de la guerra*. Planeta. 597 pp. ISBN 978-8408038535.

En septiembre de 2001, ve la luz la primera edición de este compendio del arte militar, cuya curiosa coincidencia con los fatídicos y precursores atentados de Nueva York, representa un buen augurio de lo que esta enciclopedia ofrecerá al lector.

Sus páginas, plagadas de táctica y estrategia, logros y avances, triunfos, gestas y glorias, pero también, de errores de cálculo, fracasos, deshonor

⁴⁵ Teniente coronel del Cuerpo General del Ejército de Tierra, España. Jefe de Estado Mayor de la Brigada de la Legión. XVII CEMFAS, número uno del curso.

y mucha sangre derramada, retratan a la perfección la evolución del arte militar que acompaña, cuando no directamente dicta, a la historia universal.

Bajo la dirección del prestigioso teniente general español Antonio Martínez Teixidó y con la colaboración de los por entonces comandantes diplomados de Estado Mayor, José Romero Serrano y José Luis Calvo Albero, esta obra se convierte, además de en una entretenida y formativa lectura, en una fuente no liviana de consulta sobre el desarrollo de los avances militares a lo largo de la historia.

El análisis de cada una de las épocas, desde la Edad Antigua y Prehistoria hasta el inicio del siglo XXI, pasando por Grecia, Roma o la Edad Moderna, unido al relato sobre los grandes líderes y principales campañas, sitúan al lector ante una obra de gran atractivo. La visión de la situación de España en cada una de las etapas analizadas es un aliciente añadido a este interés.

Se estructura en diez capítulos ordenados cronológicamente y organizados de una forma muy similar, comenzando con un marco general de la época y desarrollando de manera sistemática diferentes apartados. Se van sucediendo, resumida pero muy acertadamente, las estrategias y tácticas fundamentales, los avances en el armamento o la logística, los grandes tratadistas y capitanes, las batallas y campañas más representativas, finalizando siempre con una valoración global de cada etapa y la situación de España en ese contexto.

El primer capítulo, Prehistoria y Edad Antigua, sirve de marco inicial y pauta para el resto de la obra, aportando una breve visión sobre el arte militar en los primeros tiempos registrados, así como en el antiguo Egipto y los imperios del Próximo Oriente (hititas, asirios y persas).

La Edad Antigua-Época Clásica se refleja en el segundo capítulo, con Grecia y Roma como hilo conductor dando cabida a grandes genios como Alejandro Magno y Aníbal, así como repasando la extraordinaria organización militar legada por ambos imperios. Se analizan también batallas estudiadas todavía hoy en las academias y escuelas militares como la de Salamina, Cannas, Zama o Adrianópolis.

La Edad Media es analizada en el capítulo tres, glosando los todavía humildes avances en tácticas y armamentos, interesándose por los ejércitos de Bizancio y el islam, las evocadoras cruzadas, así como asuntos de interés especial para el lector nacional como la batalla de las Navas de Tolosa o la insigne figura del Cid Campeador.

Con el capítulo cuatro, la Edad Moderna, se empiezan a mostrar los grandes adelantos del arte militar que devinieron en unos cambios tales que se pueden considerar como revolución del arte militar. El uso de la pólvora, las fortificaciones, la pérdida de preponderancia de la caballería pesada,

batallas como Ceriñola o Lepanto, los famosos Tercios españoles, el Gran Capitán o el duque de Marlborough, junto a la hegemonía de la España Imperial, son parte de un extenso, apasionante y magistralmente resumido episodio de la historia universal.

Capítulo aparte merece la figura de Napoleón, en el que se detallan los grandes e innovadores progresos conseguidos. Entre otros muchos y por destacar algunos, el combate interarmas, el orden divisionario, el concepto de guerra nacional o las grandes batallas; pero también, y en paralelo, Federico II el Grande y las virtudes prusianas, junto a los insignes tratadistas de la época como Jomini o Clausewitz cuyas reflexiones llegan hasta nuestros días.

Ya alcanzado el siglo XIX, en el capítulo seis, se describe el novedoso armamento y su poder destructivo, el impacto de la masa de fuego sobre la maniobra clásica, los innovadores conceptos relativos al reclutamiento y la enseñanza militar y el ocaso del Imperio español con la pérdida de Cuba y Filipinas. Esta sección alumbra también el nacimiento de una incipiente nueva potencia, Estados Unidos, acompañada de influyentes pensadores como el almirante Mahan y su teoría sobre el poder naval.

Para el desarrollo de las guerras mundiales, tratadas en capítulos independientes, se presentan de forma exhaustiva los protagonistas e hitos esenciales de cada contienda. Desde el fracaso de la estrategia indirecta, la muerte de la maniobra y la guerra de trincheras o avances como el carro de combate y la artillería pesada en la primera, hasta la batalla profunda, las nuevas armas y la revolución logística, entre otros muchos desarrollos, en la segunda.

Los dos últimos capítulos se dedican a la Guerra Fría, el nuevo orden mundial y a un preliminar estudio de lo que depararía el siglo XXI. La dialéctica nuclear, la guerra revolucionaria y el preludio de nuevos conflictos por motivos étnicos o religiosos, cierran la obra haciendo referencia en sus últimas líneas a un tratadista español en la figura del general Alonso Baquer.

No parece tarea fácil resumir, en un solo volumen y de forma atractiva, miles de años de evolución del arte militar sin el temor a olvidarse de algo fundamental o de relevancia en algún ámbito. El repaso pormenorizado y exhaustivo de los grandes hechos bélicos de la historia, los avances más destacados, sus protagonistas y fedatarios, se encuentran recogidos en esta obra de forma sencilla, clara y muy rigurosa.

La *Enciclopedia del arte de la guerra* representa una magnífica fuente de saber y consulta, no solo para aquellos neófitos en la materia, sino también, y sin lugar a duda, para aquellos ya iniciados que busquen algún detalle específico en el inmenso mar de la historia militar. Su lectura y reflexión brindará al que se acerque a sus páginas una sólida, bien estructurada, amena

y entretenida base sobre la historia bélica mundial con un guiño nacional siempre bien recibido.

2.28. Una guía para entender el alma de España: los *Episodios Nacionales*

Reseñado por Jaime Muñoz-Delgado Pérez⁴⁶

Pérez Galdós, B. (1873-1912). *Episodios Nacionales* (Serie completa, 46 vols.). Varios editores.

Los *Episodios Nacionales* de Benito Pérez Galdós representa una de las obras literarias más importantes del siglo XIX: una serie de 46 novelas, escritas entre 1873 y 1912, que narran los acontecimientos clave de la historia de España desde la guerra de la Independencia (1808) hasta los inicios de la Restauración borbónica (1874).

Galdós, representante destacado del realismo español, en la que puede considerarse su obra más importante, presenta una crónica histórica recreando de forma novelada los momentos decisivos de este periodo de la historia de España. Lo hace con un análisis profundo de la realidad de la sociedad del momento, exponiendo las tensiones, contradicciones y esperanzas de una nación casi en permanente conflicto.

Los *Episodios Nacionales* permiten, no solamente documentar los acontecimientos de un periodo decisivo de la historia, sino además reflexionar sobre algunas de las causas de los problemas de la España actual y, de alguna manera, comprender el origen de buena parte de las tensiones que existen hoy en día en la sociedad española.

Los *Episodios Nacionales* se dividen en cinco series de diez novelas cada una, excepto la última serie que quedó inconclusa. La obra recorre los momentos fundamentales del siglo XIX español, dedicando una novela a cada uno de los episodios cruciales que marcaron este periodo. La primera serie se centra en la guerra de la Independencia y la lucha contra el invasor francés, donde se sientan las bases del conflicto entre la tradición y las nuevas corrientes de pensamiento liberal. Las series siguientes abarcan desde el reinado de Fernando VII hasta la Restauración, mostrando episodios de enfrentamientos civiles, lucha ideológica y una profunda transformación de la sociedad española, en ocasiones traumática.

La obra introduce personajes ficticios que conviven con las figuras históricas y que permiten narrar los hechos desde la visión y los sentimientos de las clases populares, sin dejar de lado un cierto rigor histórico. El autor se centra en las tensiones entre tradición y progreso, la conformación de la

⁴⁶ Capitán de fragata del Cuerpo General de la Armada, España. Comandante de la fragata «Méndez Núñez» (F-104). XIX CEMFAS, número uno del curso.

identidad nacional, el papel de las clases populares en los cambios sociales y políticos y la lucha entre liberalismo y absolutismo. Todo ello con un enfoque realista, con una evolución desde un tono épico hacia la melancolía.

En primer lugar, cabe destacar la manera en que Galdós logra fusionar historia y ficción, integrando las vivencias de personajes inventados en medio de hechos históricos trascendentes, lo que permite al lector apreciar el contexto social y emocional del momento.

Esto lo logra con un rigor histórico basado en fuentes primarias, aunque introduciendo interpretaciones subjetivas, que han generado algunas dudas sobre la exactitud y fidelidad de los hechos narrados. Las descripciones de batallas y los diálogos de personajes históricos se mezclan con el protagonismo de personajes de clase humilde, que aportan en ocasiones la visión crítica del autor.

Por todo ello, la obra consigue invitar al análisis y la reflexión por el lector interesado en el estudio de este periodo de la historia de España, para lo que resulta fundamental entender el contexto de publicación. Galdós comenzó a escribir la serie en un momento de crisis nacional, tras la Revolución de 1868, y la continuó durante las décadas siguientes en las que España sufrió importantes transformaciones políticas, sociales y culturales.

La organización en series y episodios independientes pero entrelazados y con un orden cronológico, facilita la lectura y la hace coherente y accesible, a pesar de su enorme extensión.

La primera serie (1873-1875), integrada por diez novelas como *Trafalgar*, *La corte de Carlos IV* y *Zaragoza*, narra la guerra de la Independencia contra los franceses, centrándose en figuras como Gabriel Araceli, un joven que encarna el espíritu del pueblo español. La segunda serie (1875-1879), con títulos como *El equipaje del rey José* y *Los Cien Mil Hijos de San Luis*, aborda el reinado absolutista de Fernando VII y las primeras guerras carlistas. Las tres series siguientes, publicadas entre 1902 y 1912, abarcan desde la regencia de María Cristina hasta la Restauración, incluyendo episodios como *O'Donnell* y *La de los tristes destinos*.

El estilo de la prosa de Galdós, con descripciones precisas y diálogos que recurren a la ironía y la sátira, nos trasladan al ambiente de la época. El lenguaje utilizado es rico y puede resultar en ocasiones complejo, aunque se mezcla con el lenguaje llano de las clases populares del siglo XIX. El ritmo es variable, con diálogos dinámicos que se alternan con extensas descripciones, que pueden resultar excesivamente áridas para el lector actual.

Los *Episodios Nacionales* son una obra de referencia para cualquier estudio de la historia de España y para entender los orígenes de buena parte de los problemas políticos y sociales de la España actual. El autor consigue,

manteniendo en buena medida el rigor histórico, mostrar acontecimientos de enorme trascendencia para la Nación desde el punto de vista no solo de las élites, sino también de las clases populares. Desde esta visión popular, en el momento histórico en el que se forja la identidad nacional española, se podría decir que Galdós hace una crítica política, sin esconder sus preferencias ideológicas, no exenta de prejuicios hacia ciertos colectivos, como el clero o los carlistas. Esto no resta valor a la obra como referencia de estudio e inspiración a la reflexión para el diplomado de Estado Mayor.

Quizá el mayor inconveniente para su lectura es la enorme extensión de la obra completa. Por ello, la mejor manera de abordarla es en lecturas independientes, o incluso a modo de consulta, al estar los episodios ordenados cronológicamente y ser independientes entre sí, aunque entrelazados por la continuidad de los personajes ficticios e históricos que aparecen en ellos.

Los *Episodios Nacionales* es una obra de reconocido valor literario e histórico, que supone una interesante lectura para el diplomado de Estado Mayor. Muestra la complejidad de la España del siglo XIX y permite reflexionar sobre el impacto y la influencia de esta época en la realidad nacional española en los siglos XX y XXI. Su combinación de rigor histórico y ficción narrativa la convierte en una obra única, pese a sus sesgos ideológicos y su larga extensión.

Su lectura es recomendable por episodios para lectores con interés en la historia de España, en la evolución de la identidad nacional y en las raíces históricas de las tensiones sociales modernas. Su enorme extensión hace que la lectura de la totalidad de la obra se haga quizá demasiado árida para el lector de hoy en día, ya que requeriría de mucho tiempo y elevadas dosis de paciencia.

Por último, la integración de hechos reales y ficción invita a cuestionar la naturaleza misma de la memoria histórica y el papel del escritor o el historiador en la conformación de la verdad histórica.

Referencias

- Berkowitz, H. (2000). *Galdós and the Irony of History*. Cambridge University Press.
- Cardwell, R. (1971). *The Political Evolution of Galdós in the Episodios Nacionales*. Tamesis Books.
- Díaz, J. (2006). *Benito Pérez Galdós y la novela histórica*. Cátedra.
- Fernández, M. (1995). *Visiones críticas sobre los Episodios Nacionales*. Editorial Complutense.
- Gullón, R. (1981). *Galdós, novelista moderno*. Taurus.

- López, A. (1990). *La narrativa histórica en Galdós: análisis y perspectivas*. Akal.
- Montesinos, J. (1958). *Galdós y el Episodio Nacional*. Revista de Occidente.
- Pérez Galdós, B. (1873-1912). *Episodios Nacionales*. Sociedad Literaria; Alianza Editorial.
- Gullón, R. (1987). *Galdós, novelista moderno*. Taurus.
- Sánchez, R. (2004). *La novela histórica en España*. Crítica.
- Urey, D. (1989). *Galdós and the Irony of Language*. Cambridge University Press.

2.29. Guerra multidominio y mosaico

Reseñado por Miguel Ángel Pérez Franco⁴⁷

Pulido, G. (2021). *Guerra multidominio y mosaico. El nuevo pensamiento militar estadounidense*. Los Libros de la Catarata. 221 pp. ISBN 978-8413523569.

¿Qué son las operaciones multidominio? ¿Es la guerra mosaico el futuro de las operaciones militares...? La guerra multidominio y de mosaico surge como respuesta al equilibrio estratégico alcanzado por naciones como China o Rusia; capaces de contestar las capacidades norteamericanas en el nuevo entorno operativo. Este equilibrio ha desembocado en el actual carácter limitado de la guerra, donde la abrumadora sensorización del campo de batalla y fuegos de precisión hacen inviable la consecución de ambiciosos objetivos militares. La guerra de maniobra, sustentada en grandes movimientos envolventes ya no es posible. Toda plataforma es observada y batida por el fuego. La guerra actual solo permite la consecución de objetivos limitados. ¿Es posible cambiar este paradigma? ¿Se puede romper este equilibrio estratégico?

Para dar respuesta a tan sugerente interrogante, el profesor Guillermo Pulido nos aproxima a las operaciones multidominio. Su praxis consiste en desagregar enormes plataformas de combate monolíticas, en multitud de pequeñas plataformas monofuncionales. En este sentido, los términos multidominio y mosaico son mencionados por primera vez en la nueva doctrina norteamericana del año 2016, presentándose en el año 2017 el Concepto Doctrinal *La Batalla Multidominio*. Su propósito: volver a ganar la supremacía estratégica en el nuevo entorno operativo.

⁴⁷ Teniente coronel del Cuerpo General del Ejército de Tierra, España. Consejero técnico en el Gabinete Técnico del JEMAD. XV CEMFAS, número uno del curso.

A lo largo de sus seis capítulos, *Guerra multidominio y mosaico* nos detalla el futuro diseño de las Fuerzas Armadas norteamericanas para adaptarse a las operaciones multidominio. En este sentido, se especifica que esta transformación deberá estar basada en los siguientes principios: 1) postura de fuerza calibrada; 2) convergencia; y 3) formaciones multidominio.

La postura de fuerzas deberá sustentarse sobre la presencia avanzada de capacidades y su carácter expedicionario, la disposición de una fuerte capacidad militar en territorio nacional, y el establecimiento de un marco de toma de decisiones rápido y ágil. El principio de convergencia se sustentará sobre la búsqueda de la sinergia entre los diferentes dominios (terrestre, marítimo, aéreo, cibernético, espacial y cognitivo); así como en el «mando orientado a la misión» (*Mission Command*). En cuanto a las formaciones multidominio, estas deberán ser capaces de conducir operaciones independientes y ser capaces de realizar acciones y fuegos que afecten a todos los dominios, independientemente del dominio en el que se encuentren.

En este sentido, se detalla cómo las operaciones multidominio se desarrollarán mediante batallas donde los medios decisivos para la victoria serán las capacidades de guerra electrónica, las capacidades cibernéticas, los sensores y los vectores y fuegos de precisión. De hecho, la doctrina norteamericana contempla capacidades convencionales (terrestres, marítimas y aéreas) solo para el desarrollo de la fase de explotación.

El profesor Pulido destaca que el campo de batalla se verá plagado de multitud de plataformas monofuncionales, todas ellas conectadas entre sí y donde cada una cumplirá una determinada función (observación, adquisición, fuego, etc...). Todo ello permitirá una gran capacidad de adaptación a las variaciones del entorno operativo, un nivel de escalada muy elevado y la posibilidad de implementar multitud de líneas de acción sobre la marcha (flexibilidad); además de imponer una enorme complejidad al adversario y poseer un ciclo de decisión muy superior al suyo.

Desde un punto de vista conceptual, nuestra doctrina nacional se asemeja bastante a la norteamericana que se detalla en el texto propuesto. Aspectos como los principios de postura de fuerzas calibrada y el principio de convergencia son contemplados también en nuestras aproximaciones conceptuales al multidominio. En este sentido, el concepto de operaciones multidominio emerge como solución para romper el equilibrio estratégico existente mediante la integración de capacidades de los diferentes dominios para producir efectos convergentes. Estos efectos se producirán gracias a las nuevas tecnologías emergentes y disruptivas⁴⁸, al uso de automatismos y a la puesta en liza de la inteligencia artificial (Estado Mayor de la Defensa, EMAD, 2023).

⁴⁸ Las tecnologías emergentes son aquellas que se contraponen a las de uso tradicional y que se distinguen de estas por su capacidad de provocar cierto grado de incertidumbre

Asimismo, y tal y como decía el jefe de Estado Mayor de la Defensa (JEMAD), en la lección inaugural de la Academia de las Ciencias y Artes Militares (curso 2024-2025), partiendo del análisis del entorno operativo y de ese conflicto entre «pares» o «casi-pares», la integración de los dominios, la agilidad y la tecnología serán elementos habilitadores e imprescindibles para el desarrollo de las operaciones multidominio. Como explicaba el almirante López-Calderón, ello nos permitirá disponer de superioridad en la información y una mayor agilidad en la toma de decisiones (Gabinete de JEMAD, 2024-2025).

Por otra parte, nuestro concepto exploratorio nacional aborda como necesarios otras muchas capacidades a las mencionadas por el profesor Pulido, para alcanzar la superioridad en las operaciones multidominio, como, por ejemplo: las tecnologías cuánticas, la biotecnología, la conectividad, la resiliencia y como no, un necesario cambio de mentalidad en todos los niveles (EMAD, 2023). Todo ello, nos permitirá, sin duda, una mayor integración de los dominios, siendo capaces de realizar fuegos cross-dominio con el propósito de explotar las vulnerabilidades del adversario en y desde cualquiera de ellos.

Este aspecto, respecto a los fuegos cross-dominio, es casi coincidente con la tesis del profesor Guillermo Pulido, al especificar que los medios decisivos para la victoria serán las capacidades de guerra electrónica, capacidades cibernéticas, sensores y vectores y fuegos de precisión. Todas ellas capaces de interactuar entre dominios. A este respecto, nuestro JEMAD considera imprescindible dotar a las Fuerzas Armadas de capacidades que nos permitan operar en el ciberespacio, en el espacio ultraterrestre y en el cognitivo, todas ellas coincidentes con las del profesor Pulido (Gabinete de JEMAD, 2024-2025).

Todos estos conceptos se sintetizan en *Guerra multidominio y mosaico*. En ella se expone de manera magistral su uso en el campo de batalla mediante el establecimiento multitud de plataformas monofuncionales, conectadas entre sí, para conseguir los efectos deseados en cada dominio. Como especifica el doctor Pulido, ello requerirá una red de comunicaciones segura, apenas jerarquizada, distribuida horizontalmente y totalmente flexible. En nuestros conceptos exploratorios, nuestra solución nacional se

en las organizaciones a la hora de tomar decisiones. Su desarrollo se orienta, normalmente, en las posibilidades y opciones de su empleo. Las tecnologías disruptivas se centran en la capacidad de sobrepasar las expectativas de los usuarios y de las organizaciones. Su desarrollo y empleo aporta un salto cualitativo y es un valor añadido para las organizaciones, pues tienen como base una continua innovación y mantienen una extraordinaria capacidad de evolución y una rápida y constante adaptación a entornos cambiantes. Ejército de Tierra. *Tecnologías Emergentes y Disruptivas en el ET*. Documento blanco.

denomina «nube de combate», entendida como una red de cobertura global para la distribución de datos y el intercambio de información dentro del espacio de batalla; de manera que cada usuario, plataforma o nodo (plataforma monofuncional las denomina el profesor Pulido) pueda recibir información y sea capaz de realizar fuego, desde y contra cualquier dominio (EMAD, 2023).

Las operaciones multidominio y la guerra mosaico representan una auténtica revolución en el modo de hacer la guerra, donde el valor cuantitativo de pequeñas plataformas emerge como el elemento clave y desestabilizador para alcanzar la victoria. En esta nueva época los cambios teóricos, doctrinales y mentales serán más necesarios que nunca para prevalecer. Solo operando en y desde todos los dominios de la forma más ágil posible, sobre la base de la superioridad de la información y la rapidez en el ciclo de decisión, será posible imponerse al adversario (Gabinete de JEMAD, 2024-2025).

Referencias:

Ejército de Tierra. (s. f.). *Tecnologías Emergentes y Disruptivas en el ET*. Documento blanco.

Estado Mayor de la Defensa (EMAD). Centro de Desarrollo de Conceptos. (2023) *Evolución de la Fuerza Conjunta hacia las Operaciones Multidominio*. Concepto Exploratorio.

Gabinete de JEMAD. (2024-2025). *Operaciones Multidominio*. Lección Inaugural del Jefe de Estado Mayor de la Defensa (JEMAD) en la Academia de las Ciencias y Artes Militares, curso 2024-2025.

2.30. La nueva gestión del talento: construyendo compromiso

Reseñado por Javier López Gutiérrez⁴⁹

Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso* (ed. ampliada y revisada). Pearson Educación. ISBN 978-84-8322-386-4.

Pilar Jericó regresa a la temática que en el año 2001 popularizó en castellano la expresión «guerra por el talento». Este nuevo libro es una edición revisada y ampliada que ofrece claves renovadas para la gestión del talento en las organizaciones. Confiesa al lector que no ha pulido un texto antiguo, sino que entrega «casi un libro nuevo». Entre ambas ediciones se sucedieron

⁴⁹ Teniente coronel de la Guardia Civil en activo, España. Jefe del Departamento de Coordinación y Planes de la Unidad Central Operativa (UCO), Jefatura de Policía Judicial de la Dirección General de la Guardia Civil. XIII CEMFAS, número uno del curso.

importantes innovaciones tecnológicas (telefonía inteligente, redes sociales, servicios en la nube) que acortaron los ciclos de negocio debido a la gran velocidad de cambios tecnológicos. Esa aceleración convive con la globalización, que borra fronteras comerciales y convierte el planeta en un vivero de profesionales, y con un vuelco de valores sociales (flexibilidad, inmediatez, propósito) que reconfigura la relación persona-empresa.

A ese triángulo se añaden dos hallazgos de su práctica como consultora: neutralizar el miedo tóxico, que estrangula la creatividad, y comprender el compromiso como argamasa que convierte la capacidad en acción sostenida. De esa depuración intelectual, nace la ecuación que vertebra este nuevo libro: $\text{talento} = \text{capacidades} + \text{compromiso} + \text{acción}$. La fórmula desliza el peso de los factores clásicos —suelo (recursos), fuerza muscular (mano de obra física) y capital (dinero y maquinaria)— hacia la voluntad humana de aportar valor. Lo tangible ya no basta si las personas retienen su energía discrecional; el esfuerzo voluntario que separa el mero cumplimiento de la excelencia.

La autora, doctora en Organización de Empresas y asesora de multinacionales, abre este nuevo volumen con un guiño a *El arte de la guerra* de Sun Tzu afirmando que la compañía que «gana sin combatir» es la que alinea primero a su capital humano y libra después la batalla salarial. Esa «guerra por el talento» se alimenta de tres fuerzas externas. La primera es la tecnología: la Ley de Moore duplica la densidad de transistores cada dieciocho meses y precipita la caducidad del conocimiento; la Ley de Metcalfe multiplica el valor de una red al cuadrado de sus usuarios, de modo que cada nodo humano amplifica la inteligencia colectiva. La autora incorpora una tercera regla; la Ley de la Fractura, recogida por L. Downes y C. Mui en 1998: mientras «los sistemas sociales, políticos y económicos crecen gradualmente, la tecnología lo hace exponencialmente», y la brecha resultante tensiona organizaciones e instituciones. La segunda fuerza es la globalización, que convierte el planeta en un mercado único y, a la vez, en vivero transfronterizo de profesionales. La tercera fuerza agrupa transformaciones sociales: la incorporación masiva de la mujer al empleo, la irrupción de la Generación Y, menos reverente con la jerarquía, y el cliente digital que conversa con las marcas en tiempo real. En ese triángulo dinámico, la rotación de un perfil crítico deja de ser un incidente logístico y adquiere rango existencial.

El relato alterna historia tecnológica, sociología y casos empresariales con afán didáctico. Evoca el ENIAC, primer ordenador electrónico de propósito general (1945), para mostrar lo rápido que el hardware pasó de ocupar un gimnasio a caber en el bolsillo; recuerda la sentencia de Thomas J. Watson («quizá el mundo necesite cinco computadoras») para advertir qué certezas entonces percibidas como pétreas pueden tornarse ingenuas en una década. El mensaje es claro: la adaptación ya no es ventaja, sino requisito de supervivencia.

Cuando enlaza talento y rentabilidad, Jericó recurre al estudio de *Corporate Executive Board* (2004) que populariza la regla 10-6-2: diez puntos más de compromiso elevan un 6 % el esfuerzo discrecional y añaden dos puntos de rentabilidad neta. Para ejemplificar la mecánica recurre a Cemex, que transforma cemento en servicio logístico a medida, y al *Cirque du Soleil*, que fusionó dramaturgia y acrobacia para escapar de la guerra de precios circense. Con honestidad se enfoca en ejemplos de éxito, lo que deja al lector la labor de investigar contraejemplos de compañías que fracasaron a pesar de sus inversiones en talento. En este sentido, el *Gallup State of the Global Workplace 2025* sitúa hoy la brecha de rendimiento operativo en un 24 % y reduce un 43 % la rotación voluntaria de las empresas del cuartil superior⁵⁰.

La definición del profesional con talento abandona la mística del genio aislado y perfila un mosaico de conocimiento actualizado, plasticidad para desaprender, coraje moral para desafiar inercias y, sobre todo, competencias emocionales, autoconfianza, empatía, resiliencia, que multiplican la inteligencia colectiva. El miedo tóxico, al error, al ridículo o a la sanción, bloquea esa emergencia creativa y debe neutralizarse antes de iniciar cualquier plan de desarrollo. Aquí resuena la tesis de otra publicación de la autora, *No Miedo* (2006), y se anticipa la seguridad psicológica que la investigación académica confirmaría años después⁵¹. En lo instrumental, Jericó propone mapas de talento y *feedback* 360°, pero deja al lector la construcción de métricas, una laguna comprensible en 2008.

El compromiso se describe como un baile en pareja. La retribución garantiza presencia, la adhesión llega mediante el salario emocional, un haz de intangibles que combina propósito, flexibilidad real y empleabilidad futura. Jericó identifica tres motivaciones imbricadas: de trueque (económica), de artista (intrínseca) y de samaritano (trascendente), y concluye que la mezcla, no la suma, cimenta la lealtad. Cuando falla, surge el «despido interior», noción que la cultura pos-pandemia rebautizaría *quiet quitting*: el empleado reduce su aportación al mínimo contractual mientras actualiza discretamente su perfil profesional. El libro alude al coste elevado de sustituir talento, señalando que se calcula en 1,5 veces su sueldo medio.

La atracción del talento ocupa un capítulo completo. Jericó no utiliza el acrónimo EVP (*Employee Value Proposition*), pero describe su esencia: reputación de éxito, coherencia ética y desafíos profesionales que enriquezcan el futuro currículum del candidato. Sostiene que un trabajador orgulloso es el mejor embajador y aconseja acudir a universidades, redes profesionales y empleados de

⁵⁰ Vid. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> [fecha de consulta: 6 de junio de 2025].

⁵¹ Vid. Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley. ISBN 978-1-119-47726-6.

confianza para nutrir el flujo de candidatos; recuerda, además, que un programa de acogida sólido, no usa el actual anglicismo *onboarding*, debe confirmar en pocos días la promesa de marca o la empresa perderá credibilidad.

Los «ladrillos» del compromiso se agrupan en: presente tangible (diseño de puesto, autonomía, retroalimentación); presente intangible (valores vivos, liderazgo ejemplar, clima de confianza) y futuro posible (planes de desarrollo y carrera horizontal). Jericó subraya que la formación suma saberes, mientras el desarrollo moldea actitudes y defiende la rotación planificada y el coaching como aceleradores de madurez. Critica la escalera jerárquica como único itinerario y alerta contra la fuga del experto que no desea dirigir equipos.

La obra culmina con un «Decálogo del Gestor del Talento» que sustituye al antiguo jefe de personal. Diez verbos (dedicar, atraer, observar, seleccionar, desarrollar, comprometer, corregir, involucrar, negociar, sostener la coherencia) dibujan una hoja de ruta todavía vigente. La necesidad actual de analizar datos y proteger la privacidad, no contemplada en 2008, se plantea aquí como undécimo mandato crítico.

El estilo de Jericó combina anécdota, cifra y síntesis; esa cadencia hace accesible un material denso, aunque sacrifica historias de fracaso y se queda corta en dilemas de ética algorítmica (asunto comprensiblemente ausente hace quince años) y, aunque destaca la importancia de la diversidad para la innovación, no profundiza en sus dilemas complejos. Su anclaje latino, ejemplos de México, Colombia y Argentina, añade valor en un mercado repleto de manuales clonados de *Silicon Valley*.

Las tres conclusiones del libro que nos parecen más importantes son, la primera: el talento prospera si percibe coherencia y misión; los cheques retienen, las historias inspiran. La segunda: el miedo corporativo sigue drenando capital cognitivo; sin seguridad psicológica la innovación se evapora. Y, la tercera, el compromiso multiplica la rentabilidad porque decide si la estrategia se ejecuta con entusiasmo o en piloto automático. La irrupción de la inteligencia artificial generativa y el trabajo híbrido refuerzan, no erosionan, esas verdades.

Quien lea hoy *La nueva gestión del talento* hallará cifras de 2008 y ejemplos que piden actualización, pero también un mapa que conjuga brújula ética y herramientas accionables. El texto no promete una receta infalible; si bien, invita a repensar la relación organización-persona y a blindar la dignidad en medio de la velocidad. Esa lección (el talento no se compra, se cultiva) mantiene filo en la «nueva guerra por el talento», ya que la «era del talento» en la que vivimos, en la que el talento se ha vuelto un recurso escaso y cada vez más exigente, es un tiempo en el que la verdadera ventaja competitiva de las organizaciones proviene de su capacidad para atraer y generar compromiso en sus profesionales.

En este contexto, los líderes son los principales protagonistas en la motivación y desmotivación de los profesionales. Las organizaciones que miden y gestionan el liderazgo pueden reducir la rotación no deseada. La obra distingue entre líderes y gestores. Los líderes innovan, son originales, se centran en las personas y tienen una visión a largo plazo, mientras que los gestores administran, mantienen y se centran en sistemas. El líder debe transmitir una visión inspiradora, comunicarse constantemente y con pasión, y actuar como ejemplo. Un buen clima en el equipo es un facilitador clave del compromiso, influyendo hasta en un 30% en los resultados y siendo el factor que más refuerza el compromiso, especialmente en países latinos. El liderazgo es el factor más importante para crear un buen clima.

Por último, la obra destaca la necesidad de medir el impacto de la gestión del talento en los resultados de negocio. Reconoce que la medición del ser humano es imperfecta y relativa, pero se puede conocer el impacto del talento en relación con otros factores como la satisfacción del cliente, la rotación o el clima laboral. Se muestra cómo la baja rotación y el alto compromiso se correlacionan con la productividad, rentabilidad y satisfacción del cliente.

En resumen, *La nueva gestión del talento* de Pilar Jericó es una guía esencial que trasciende la mera administración de recursos humanos para posicionar la gestión del talento y el compromiso como el corazón de la estrategia organizacional en un mundo en constante cambio.

Referencias

- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, And Growth*. Wiley.
- Gallup. (2025). *State of the Global Workplace*. Recuperado el 6 de junio de 2025, de <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
- Jericó, P. (2006). *No miedo*. Gestión 2000.

2.31. Entre la excelencia y la mediocridad: la vigencia filosófica de *La rebelión de las masas*.

Ortega y Gasset, J. (2015). *La rebelión de las masas* (obra original publicada en 1930). Austral. 336 pp. ISBN 9788467033533.

La rebelión de las masas, publicada por primera vez en 1930, constituye una de las obras capitales del pensamiento europeo del siglo XX. Redactada en el contexto del ascenso de las democracias de masas, del declive de las élites ilustradas y de la crisis de las formas liberales de gobierno, el ensayo de José Ortega y Gasset presenta un diagnóstico cultural, político y filosófico

que conserva su vigencia en la actualidad. La obra combina el estilo ensayístico con la profundidad filosófica y articula una crítica a la homogeneización cultural y a la abdicación de la responsabilidad individual en el seno de una civilización cada vez más técnica, especializada y desespiritualizada. Esta reseña tiene como objetivo ofrecer una lectura crítica de *La rebelión de las masas*, atendiendo a su contenido, estilo, contexto de producción y recepción.

El texto se estructura en torno a la figura del «hombre-masa», una tipología humana que, según Ortega, ha proliferado en la modernidad avanzada. El «hombre-masa» no se define por su clase social, sino por su actitud vital: es quien se siente satisfecho consigo mismo, vive sin exigencia, rechaza toda forma de disciplina interior o aspiración de excelencia y, sin embargo, interviene activamente en la esfera pública, convencido de su derecho a opinar y decidir sobre todo. Ortega contrapone a este tipo humano la figura de las «minorías selectas», individuos que viven en tensión con su circunstancia, que se exigen más de lo que son y encarnan el dinamismo creativo de la civilización (Ortega y Gasset, 2015).

La obra alterna fragmentos teóricos con pasajes de diagnóstico histórico y cultural. Ortega despliega una visión panorámica de Europa, alertando sobre la decadencia de la autoridad cultural, la desintegración del proyecto ilustrado y la aparición de una nueva barbarie: la del «especialista ignorante», una figura que, a pesar de dominar un saber técnico, es incapaz de comprender el conjunto del mundo y carece de orientación ética o histórica (Ortega y Gasset, 2015). Esta crítica se enmarca en la filosofía de la razón vital del autor, que entiende la vida humana como un proyecto en constante construcción, inserto en un contexto histórico particular que exige interpretación y responsabilidad.

La recepción de la obra ha estado marcada por la tensión entre su éxito editorial y su uso político ambiguo. Como señala Julián Marías, la fama de *La rebelión de las masas* ha contribuido a una lectura superficial que desvincula el texto de su contexto filosófico: el perspectivismo y la razón histórica (Marías, 1970). Asimismo, Andrew Dobson ha insistido en que la obra fue frecuentemente malinterpretada como una defensa de la aristocracia tradicional, cuando en realidad propone una aristocracia del «esfuerzo», accesible a cualquier individuo dispuesto a vivir con autenticidad y exigencia (Dobson, 1989).

En el plano formal, la obra destaca por su estilo claro y sugestivo. Ortega evita la terminología filosófica y opta por un lenguaje literario cargado de imágenes y analogías que buscan provocar al lector. Esta estrategia, sin embargo, tiene un doble filo: facilita la divulgación, pero también fomenta lecturas parciales y manipulaciones ideológicas. La figura del «hombre-masa», por ejemplo, ha sido utilizada tanto desde posiciones conservadoras como

progresistas, convirtiéndose en una etiqueta sin anclaje filosófico claro si se la extrae del sistema orteguiano.

El principal acierto de la obra radica en su capacidad para captar una mutación estructural de la sociedad moderna: el paso de una cultura de minorías creadoras a una cultura dominada por mayorías pasivas y satisfechas. Esta transformación, según Ortega, pone en peligro la continuidad histórica, pues disuelve las estructuras de legitimidad cultural y política sin ofrecer alternativas sostenibles. En este sentido, Ortega no propone una restauración del pasado, sino una reformulación exigente del presente, basada en la «reforma intelectual y moral» del individuo (Ortega y Gasset, 2015).

No obstante, la obra presenta algunas ambigüedades. La noción de «minoría» no está claramente delimitada y puede prestarse a interpretaciones excluyentes. Además, el tono de superioridad con que se describe al «hombre-masa» puede sugerir una jerarquía moral que oscila entre el elitismo cultural y el desprecio social. Estas tensiones han sido abordadas por Heillette Van Ree y William Ryan, quienes coinciden en que la aristocracia espiritual defendida por Ortega corre el riesgo de devenir una forma sutil de exclusión política si no se somete a una crítica igualitaria (Van Ree, 2001; Ryan, 2021).

La lectura de *La rebelión de las masas* constituye un valioso ejercicio intelectual para el oficial de las Fuerzas Armadas que cursa estudios de Estado Mayor, al ofrecer una reflexión profunda sobre las transformaciones sociales, culturales y políticas que configuran el entorno en el que operan las instituciones militares contemporáneas. Aunque escrita en 1930, la obra trasciende su contexto histórico al diagnosticar la emergencia de un tipo humano —el «hombre-masa»— que no se define por su posición social, sino por su actitud vital: un sujeto autosatisfecho, impermeable a la crítica y renuente a cualquier forma de disciplina o jerarquía legítima. Esta figura, según Ortega, invade el espacio público y sustituye el mérito por el número, el juicio por la opinión, y la responsabilidad por la exigencia de derechos sin correlato en deberes. Para un oficial en formación, esta crítica permite comprender los desafíos que enfrentan hoy las instituciones armadas en contextos marcados por la polarización, la desafección hacia las élites y la pérdida de referentes de autoridad. Ortega no aboga por una restauración de privilegios, sino por una ética del esfuerzo, de la autoexigencia y de la responsabilidad, principios que pueden ser interiorizados como parte de la cultura profesional militar.

Además, la obra aporta una advertencia relevante sobre la tecnificación del conocimiento y el peligro del «especialista ignorante»: aquel que domina un campo técnico restringido, pero ha perdido toda visión de conjunto, sentido histórico y orientación ética. Esta crítica adquiere especial fuerza en relación con la formación de Estado Mayor, donde el dominio de

herramientas y procedimientos debe integrarse con una comprensión profunda del entorno político, social y cultural. Ortega señala que la civilización no se sostiene sobre saberes fragmentarios ni sobre habilidades automáticas, sino sobre una minoría activa capaz de interpretar su circunstancia y asumir una misión. Para el oficial, esta idea refuerza la necesidad de una preparación que vaya más allá de la competencia operativa, que incorpore el juicio prudente, la conciencia histórica y la capacidad de liderazgo reflexivo. La «barbarie del especialismo» es, en este sentido, una advertencia contra el tecnocratismo que desconoce el fin último de las instituciones armadas: la protección del orden constitucional y la defensa del interés general dentro de un marco de legitimidad democrática.

Ortega también subraya el papel central que desempeñan las minorías activas en el sostenimiento de toda civilización. Estas minorías no son élites hereditarias ni grupos de poder tradicionales, sino individuos que viven con mayor intensidad, asumen su circunstancia y actúan con ejemplaridad. Esta concepción es especialmente afín al ideal militar, que entiende el mando no como privilegio, sino como responsabilidad ética, vinculada a la disciplina, el ejemplo y el servicio. El oficial, como parte de una institución con capacidad coactiva y visibilidad pública, debe ejercer su función con una conciencia aguda de su papel orientador, incluso en situaciones donde la cohesión social o la autoridad civil se ven debilitadas. Ortega ofrece así una justificación moral de la ejemplaridad como fuente de legitimidad, útil para quienes están llamados a liderar en entornos inciertos y cambiantes.

Finalmente, el valor formativo de *La rebelión de las masas* no se limita a su contenido, sino también a su forma. La prosa de Ortega exige atención, matiz y toma de postura. No se trata de un tratado sistemático, sino de un ensayo filosófico en el que el autor invita al lector a pensar con él, a cuestionar sus propias premisas y a comprometerse con una búsqueda de sentido. Esta exigencia convierte su lectura en una excelente herramienta para el cultivo del juicio crítico, la capacidad analítica y la deliberación prudente, competencias clave en la formación de quienes deben asesorar, planificar o tomar decisiones de alto nivel. Ortega obliga a pensar políticamente sin caer en la ideología, a asumir la complejidad sin renunciar a la claridad, y a reconocer la responsabilidad del individuo en el destino colectivo. Por todo ello, su obra constituye un instrumento intelectual útil, no solo para la comprensión del presente, sino para la configuración de una ética profesional exigente, orientada al servicio y al cumplimiento del deber.

En síntesis, *La rebelión de las masas* es una obra indispensable para comprender las tensiones entre individualidad y colectividad, cultura y técnica, exigencia y mediocridad, que atraviesan las sociedades contemporáneas. Su estilo elegante y su mirada diagnóstica la convierten en una pieza de literatura filosófica que desafía tanto al lector culto como al especialista.

Pese a sus ambigüedades, su lectura sigue siendo relevante en un mundo donde la masificación de la cultura, la banalización de la opinión y la disolución del proyecto personal amenazan con vaciar la democracia de su sustancia.

Referencias

Dobson, A. P. (1989). *An Introduction to the Politics and Philosophy of José Ortega y Gasset*. Cambridge University Press.

Marías, J. (1970). *José Ortega y Gasset: Circumstance and Vocation*. University of Oklahoma Press.

Ortega y Gasset, J. (2015). *La rebelión de las masas*. RBA.

Ryan, W.J. (2021). New Liberalisms for the Masses: Ontological Aristocratism and Equal Rights in José Ortega y Gasset's *La rebelion de las masas* (1930) and Maria Zambrano's *Horizonte del liberalismo* (1930). *Revista Canadiense de Estudios Hispánicos*, 45(3), 715–739.

Van Ree, H. (2001). Review of *La rebelion de las masas* by José Ortega y Gasset, ed. Thomas Mermall. *Hispanic Review*, 69(2), 260–261.

2.32. La Segunda Guerra Mundial

Reseñado por José Ángel Astillero Fuentes⁵²

Churchill, W. (1948-1953). *The Second World War*. Houghton Mifflin Harcourt. 4736 pp.

Nadie como sir Winston Churchill ha sabido describir el mayor conflicto bélico de la historia. Escrita a la luz de un Londres en llamas y bajo el amenazante rumor de los bombarderos alemanes, *La Segunda Guerra Mundial* es el relato de la resistencia de una nación ante la amenaza existencial. El carismático líder británico y simpar estadista nos dejó como legado, con su visión única del pensamiento estratégico, una prolija y privilegiada crónica que constituyó el aldabonazo definitivo para que, en 1953, «por su dominio de la descripción histórica y biográfica, así como su brillante oratoria en defensa de los valores humanos», la Academia Sueca le concediera el premio Nobel de literatura.

La Segunda Guerra Mundial es una obra muy extensa: 1 250 000 palabras en seis volúmenes (*Cómo se fraguó la tormenta*, *Su mejor hora*, *La gran alianza*, *El vuelco del destino*, *El gran anillo* y *Triunfo y tragedia*). Existen numerosas ediciones, la mayoría antiguas, algunas de las cuales se han convertido en

⁵² Coronel de la Guardia Civil, España. Consejero de Interior. Embajada de España en Israel. VI CEMFAS, número uno de la Guardia Civil.

piezas de coleccionismo bibliofílico. En 2004 La Esfera de los Libros publicó un resumen en dos volúmenes, de más ágil lectura y fácil adquisición.

Para escribir *La Segunda Guerra Mundial* Churchill recurrió a notas personales, correspondencia, actas, memorandos y documentos oficiales. El acceso a esta documentación no estuvo exento de polémica, pues, cuando en 1948 se publicó el primero de los volúmenes, Churchill era todavía líder de la oposición. Sin las prerrogativas de un investigador académico, se cuestionó que pudiera disponer de registros militares y diplomáticos negados a otros historiadores. Ese acceso privilegiado y su conocimiento personal de los hechos le otorgaron una indiscutible ventaja sobre otros autores.

En ocasiones con un estilo alambicado, pero rezumando épica a borbotones, *La Segunda Guerra Mundial* narra el periodo desde el final de la Gran Guerra hasta julio de 1945, si bien pone el foco sobre el esfuerzo bélico británico; otros teatros de operaciones, en particular el del Pacífico, se describen con menor detalle. Además, la obra adolece de omisiones inherentes a la posición de Churchill en su calidad de primer ministro (no pudo revelar secretos militares en curso, como los trabajos de descifrado que se llevaban a cabo en Bletchley Park y que permitieron romper el código Enigma, o la planificación de la bomba atómica). Desde un punto de vista histórico, por tanto, el libro no es una memoria exhaustiva.

Antes de emprender la redacción de *La Segunda Guerra Mundial*, Churchill anunció que dejaría los juicios a la historia. Sin embargo, de la lectura de la obra resulta obvio que no fue así. Un relato es siempre sesgado, siquiera sutilmente, y el de Churchill no es una excepción. En la elocuente narración churchiliana el lector barrunta que el autor conoce de antemano cómo resultarán las cosas antes de que acontezcan.

A diferencia de otros ensayos bélicos que discurren según despliegan los ejércitos, *La Segunda Guerra Mundial* es más la crónica de un líder de la guerra. Pero sin perder ni un ápice de interés para el historiador profesional. Porque, profusamente, en sus páginas se incluyen registros de la guerra. Así, se reproducen numerosos textos originales como la correspondencia de Churchill con Roosevelt, con Stalin o con sus generales. En este sentido, se está ante fuentes primarias de gran valor para entender la extrema complejidad de aquellos tiempos.

Churchill nos revela no solo lo que sucedió, también los planes que nunca se materializaron debido a circunstancias inevitables o a la resistencia de otros líderes. Líderes con los cuales supo mantener un equilibrio nada sencillo para atender a sus diferentes necesidades y sensibilidades: un segundo frente exigido por Stalin o los temores del primer ministro australiano a una invasión y la consiguiente demanda de que sus tropas regresaran a Australia. Mención aparte merece la relación entre Churchill y Roosevelt, un inspirador ejercicio de amistad y compañerismo.

A lo largo de la obra, el autor pone constantemente en valor el papel del liderazgo en tiempos de crisis; al respecto, identifica en el periodo de entre-guerras la inacción y la falta de una estrategia común de las democracias europeas como factores clave en el estallido del conflicto. Consideraciones que restan en la memoria a modo de llamamiento a las generaciones veni-deras: la vigilancia, la unidad y la acción decisiva son esenciales para man-tener el orden internacional.

La *Segunda Guerra Mundial* es una lectura capital para entender los entresijos de la política global y los episodios históricos más duros del siglo XX. De la mano de sir Winston Churchill, el lector se adentrará en el mareante baile de la diplomacia y la guerra, y aprenderá, como si se tratara de una carta náutica con lecciones del pasado, a navegar en el futuro por las aguas de la paz y la seguridad mundiales.

«Vamos a seguir hasta el final. Nosotros lucharemos en Francia, luchare-mos en los mares y océanos, lucharemos en el aire, defenderemos nuestra isla, sea cual sea el coste. Lucharemos en las playas, lucharemos en los campos de aterrizaje, lucharemos en los campos y en las calles...». Para alcanzar el éxito, nos recuerda Churchill, la visión estratégica requiere una *conditio sine qua non*: voluntad de vencer. El oficial de Estado Mayor no debe olvidar esta enseñanza.

Referencias

Best, G. (2002). *Churchill: A Study in Greatness*. Continuum.

Gilbert, M. (1992). *Churchill: una vida*. Macmillan.

Keegan, J. (1985). *The Second World War*. Penguin.

Nicolson, H. (1967). *The War Years, 1939–1945*. Atheneum.

2.33. La transformación de la guerra en el siglo XXI

Reseñado por Fernando José Sánchez Gómez⁵³

Bueno Fernández, C. A. y Colom Piella, G. (coords.) (2023). *La transformación de la guerra en el siglo XXI: Estudios estratégicos para su comprensión*. Editorial UNED. 220 pp. ISBN 978-8436278781.

La transformación de la guerra en el siglo XXI: Estudios estratégicos para su comprensión, coordinado por Carlos Alberto Bueno Fernández y Guillem Colom Piella, es una obra que aborda de manera exhaustiva y

⁵³ General de brigada de la Guardia Civil, España. Jefe de la Jefatura del Mando de Apoyo de la Guardia Civil. VII CEMFAS. Número uno de la Guardia Civil.

detallada los cambios y desafíos que enfrenta la guerra moderna. Esta obra ofrece una perspectiva valiosa y necesaria para los profesionales del ámbito militar y académico y una referencia indispensable para entender las nuevas dinámicas de los conflictos armados y su impacto en la geopolítica global.

El libro se inscribe en un contexto histórico marcado por la rápida evolución tecnológica y los cambios en las dinámicas de poder global. Las motivaciones de los autores surgen de la necesidad de comprender y analizar cómo estas transformaciones están afectando la naturaleza de los conflictos armados. Publicado en un momento en que la globalización y la interconexión económica, política y social están redefiniendo las relaciones internacionales, el libro está dirigido a un público compuesto por académicos, profesionales militares y estudiantes de estudios estratégicos y relaciones internacionales.

El libro está dividido en diez capítulos, cada uno de los cuales aborda un aspecto específico de la transformación de la guerra en el siglo XXI. Los autores, expertos en sus respectivos campos, ofrecen un análisis profundo y riguroso de temas actuales como la innovación tecnológica militar, la guerra electrónica y la ciberguerra, el combate urbano, la zona gris o el papel del soldado y de la ética en el contexto internacional. En esencia, la temática tratada puede agruparse en torno a los siguientes aspectos:

Uno de los aspectos más destacados del libro es el análisis de la evolución tecnológica y su impacto en la guerra. Los autores exploran cómo las nuevas tecnologías, desde los drones hasta la inteligencia artificial, están cambiando la forma en que se libran los conflictos. La capacidad de realizar ataques precisos y a distancia, la recopilación y análisis de datos en tiempo real, y la automatización de sistemas de defensa son solo algunos de los avances que están redefiniendo el campo de batalla. Esta aproximación es particularmente relevante para los oficiales de Estado Mayor, ya que proporciona una comprensión clara de las capacidades y limitaciones de las nuevas tecnologías militares.

La tecnología ha sido siempre un factor determinante en la guerra, pero en el siglo XXI, su impacto ha alcanzado nuevas dimensiones. Los drones, por ejemplo, han revolucionado la vigilancia y el combate aéreo, permitiendo a los militares llevar a cabo misiones de reconocimiento y ataques con una precisión sin precedentes y sin poner en riesgo a los pilotos. La inteligencia artificial, por su parte, está transformando la toma de decisiones en el campo de batalla, permitiendo el análisis de grandes volúmenes de datos en tiempo real para identificar amenazas y oportunidades. Además, la automatización de sistemas de defensa, como los sistemas de misiles antiaéreos, está mejorando la capacidad de respuesta y la eficiencia de las Fuerzas Armadas.

El libro también aborda las nuevas tácticas y estrategias que están emergiendo en el siglo XXI. Los conflictos asimétricos, la guerra híbrida y la ciberguerra son algunos de los temas tratados en profundidad. Los autores explican cómo los actores no estatales, como los grupos terroristas y las organizaciones criminales, están utilizando tácticas innovadoras para desafiar a las fuerzas convencionales. Además, se analiza el papel de la información y la desinformación en la guerra moderna, destacando la importancia de la guerra psicológica y la manipulación de la opinión pública. Este análisis es crucial para los oficiales de Estado Mayor, ya que les permite adaptarse a las nuevas realidades del campo de batalla y desarrollar estrategias efectivas para contrarrestar estas amenazas.

La guerra asimétrica, en la que fuerzas irregulares utilizan tácticas no convencionales para enfrentarse a ejércitos regulares, ha demostrado ser un desafío significativo para las Fuerzas Armadas tradicionales. Los grupos terroristas y las organizaciones criminales han adoptado tácticas como el uso de artefactos explosivos improvisados (IED), ataques suicidas y emboscadas, que son difíciles de prever y contrarrestar. La guerra híbrida, que combina tácticas convencionales y no convencionales, así como la ciberguerra, que implica ataques a infraestructuras críticas a través de medios digitales, son otras formas de conflicto que están redefiniendo la naturaleza de la guerra en el siglo XXI.

Otro tema central del libro es el impacto de la globalización en los conflictos armados. Los autores examinan cómo la interconexión económica, política y social está influyendo en la naturaleza de la guerra. La globalización ha facilitado la proliferación de armas y tecnologías militares, ha aumentado la interdependencia entre los países y ha creado nuevas oportunidades y desafíos para las Fuerzas Armadas. El libro ofrece una visión integral de cómo la globalización está transformando el entorno estratégico y proporciona herramientas para que los oficiales de Estado Mayor puedan anticipar y responder a estos cambios.

La globalización ha tenido un impacto profundo en la forma en que se libran los conflictos armados. Por un lado, ha facilitado la proliferación de armas y tecnologías militares, permitiendo a actores no estatales y Estados con recursos limitados acceder a capacidades avanzadas. Por otro, ha aumentado la interdependencia entre los países, lo que significa que los conflictos en una región pueden tener repercusiones globales. Además, ha creado nuevas oportunidades para la cooperación internacional en materia de seguridad, pero también ha planteado desafíos, como la necesidad de coordinar respuestas a amenazas transnacionales, como el terrorismo y el crimen organizado.

El libro también se aproxima al papel de las Fuerzas Armadas en el contexto internacional. Los autores analizan cómo las Fuerzas Armadas están adaptando sus estructuras y doctrinas para enfrentar los desafíos del

siglo XXI. Se discuten temas como la cooperación internacional, las operaciones de mantenimiento de la paz y la intervención en conflictos regionales. Este análisis es esencial para los oficiales de Estado Mayor, ya que les permite comprender el papel de sus fuerzas en el escenario global y desarrollar estrategias para colaborar eficazmente con aliados y socios internacionales.

Las Fuerzas Armadas están desempeñando un papel cada vez más importante en el mantenimiento de la paz y la seguridad internacional. Las operaciones de mantenimiento de la paz, que implican el despliegue de fuerzas militares para supervisar y facilitar la implementación de acuerdos de paz, son una parte crucial de los esfuerzos internacionales para prevenir y resolver conflictos. Además, las Fuerzas Armadas están participando en intervenciones en conflictos regionales, ya sea para proteger a civiles, apoyar a gobiernos legítimos o combatir a grupos terroristas. La cooperación internacional, a través de alianzas como la OTAN y organizaciones regionales, es esencial para enfrentar estos desafíos y garantizar la estabilidad global.

La transformación de la guerra en el siglo XXI: Estudios estratégicos para su comprensión es una obra que destaca por su rigor académico y su relevancia práctica. Los autores han logrado combinar un análisis teórico profundo con ejemplos prácticos y estudios de caso, lo que hace que el libro sea accesible y útil tanto para académicos como para profesionales militares.

Uno de los puntos fuertes del libro es su enfoque multidisciplinar. Al abordar la guerra desde diferentes perspectivas —tecnológica, táctica, estratégica y global— los autores ofrecen una visión completa y matizada de los conflictos modernos. Este enfoque es particularmente valioso para los oficiales de Estado Mayor, ya que les permite desarrollar una comprensión holística de los desafíos que enfrentan y las herramientas disponibles para superarlos.

Sin embargo, esta obra también presenta algunos puntos débiles. En algunos capítulos, el análisis puede resultar demasiado técnico para los lectores que no tienen una formación especializada en ciertos temas, como la inteligencia artificial o la ciberseguridad. Además, aunque el libro ofrece una visión global de la guerra, en ocasiones se centra demasiado en los conflictos en el mundo occidental, dejando de lado otras regiones que también están experimentando transformaciones significativas en sus dinámicas de conflicto.

Sería beneficioso incluir más estudios de caso y ejemplos de otras partes del mundo. Esto proporcionaría una visión más completa y diversa de la guerra moderna y permitiría a los lectores comprender mejor las diferentes dinámicas y contextos en los que se desarrollan los conflictos.

En conclusión, *La transformación de la guerra en el siglo XXI: Estudios estratégicos para su comprensión* es una obra muy valiosa para cualquier

profesional del ámbito militar y académico interesado en entender las nuevas dinámicas de los conflictos armados. Su enfoque multidisciplinar, su rigor académico y su relevancia práctica lo convierten en una buena herramienta para los oficiales de Estado Mayor y otros profesionales de la defensa.

El libro ofrece una visión integral de la transformación de la guerra en el siglo XXI, abordando temas cruciales como la evolución tecnológica, las nuevas tácticas y estrategias, el impacto de la globalización y el papel de las Fuerzas Armadas en el contexto internacional. Los autores han logrado combinar un análisis teórico profundo con ejemplos prácticos y estudios de caso, lo que hace que el libro sea accesible y útil tanto para académicos como para profanos.

Recomiendo encarecidamente este libro a todos aquellos que buscan profundizar en su comprensión de la guerra moderna y desarrollar estrategias efectivas para enfrentar los desafíos del siglo XXI. La lectura de esta obra no solo enriquecerá su conocimiento teórico, sino que también les proporcionará herramientas prácticas para aplicar en su labor diaria.

2.34. La venganza de la geografía

Reseñado por Víctor Alvarellos Sarabia⁵⁴

Kaplan, R. D. (2013) *La venganza de la geografía: cómo los mapas condicionan el destino de las naciones*. (L. Martín de Dios, Trad.) (Título original: *The Revenge of Geography. What the Map Tells Us about Coming Conflicts and the Battle against Fate*, 2012. Random House). RBA. 478 pp. ISBN 978-8490560037.

La venganza de la geografía es un libro que pertenece al género del análisis geopolítico y se inscribe en el campo de estudio de la geopolítica, la historia y las relaciones internacionales, empleando la geografía como hilo conductor para explicar cómo esta ha determinado la historia de los pueblos hasta el presente, permitiendo identificar igualmente posibles tendencias futuras.

En relación con el autor, Robert D. Kaplan es un periodista y analista político nacido en Nueva York (1952) que fue profesor de Seguridad Nacional en la Academia Naval de Annapolis (2006 - 2008) y miembro de la Junta de Políticas de Defensa, el principal consejo asesor del Departamento de Defensa estadounidense entre 2009 y 2011. Ha sido Corresponsal de

⁵⁴ Comandante del Cuerpo General del Ejército de Tierra, España. Analista de la Sección de Planes del Centro de Apoyo Logístico a las Operaciones (CALOG-OP), División de Operaciones del Estado Mayor del Ejército. XXIV CEMFAS, número uno del curso.

la revista *The Atlantic Monthly* y *The York Times*, y autor de libros sobre política exterior, entre los que destaca *La venganza de la geografía* donde argumenta que la geografía es un factor determinante en la política mundial, incluso en un contexto de globalización condicionado por la tecnología.

En un contexto geopolítico marcado por tensiones en regiones como Oriente Medio, el ascenso de China como potencia global, y la competencia por recursos naturales, Kaplan recupera la geografía como un factor determinante en el comportamiento de los Estados. A través de su obra pretende revalorizar la geografía y, además desarrollar una comprensión más profunda de los conflictos globales, que no pueden entenderse sin tener en cuenta dicho factor geográfico.

La obra está dirigida a un público amplio, interesado en temas de geopolítica, historia y relaciones internacionales, desde estudiantes y académicos de geopolítica hasta lectores interesados en historia y geografía.

El objetivo de esta reseña es poner en valor el factor geográfico, como elemento clave que permite entender tanto la causa de los conflictos como las tendencias futuras. La exposición teórica a través de los precursores de la geopolítica y su fácil comprensión, convierten este libro en un esencial en la biblioteca de un oficial de Estado Mayor del siglo XXI.

En la primera parte del libro *Visionarios*, Kaplan expone las ideas de pensadores clave como Alfred Mahan, Halford Mackinder y Nicholas Spykman entre otros. El valor del poder marítimo, la importancia del poder continental, el papel de las áreas periféricas y marítimas de Euroasia son presentadas de forma conceptual en esta parte del libro. Cabe destacar como conclusión de esta parte del libro que la geografía ha sido un factor determinante en la política mundial, influyendo en las estrategias y decisiones de los Estados a lo largo del tiempo.

En la segunda parte *El mapa de principios del siglo XXI*, Kaplan analiza cómo la geografía sigue influyendo en la política global, a pesar de los avances tecnológicos. Destaca la importancia de las fronteras y las distancias, que definen las interacciones entre naciones. Se enfoca en las regiones clave como Eurasia, el Oriente Medio, África y Asia, mostrando cómo sus características geográficas condicionan los conflictos y alianzas. Además, subraya que los desafíos geopolíticos actuales, como el cambio climático y la competencia por recursos, continuarán determinando la política mundial en el futuro.

Finalmente, en la tercera parte *El destino de Estados Unidos*, Kaplan explora cómo la ubicación geográfica de Estados Unidos le ha otorgado una ventaja estratégica única. Rodeado por océanos y con acceso a recursos naturales, el país ha gozado de un aislamiento que ha favorecido su crecimiento económico y poder militar. Sin embargo, Kaplan destaca que, a

medida que Estados Unidos se enfrenta a nuevos desafíos globales, como el ascenso de China y las tensiones en el Medio Oriente, su poder y su política exterior estarán cada vez más condicionados por el factor geográfico.

La venganza de la geografía propone una visión renovada sobre la influencia de la geografía en la política global, argumentando que, a pesar de la globalización, factores como las barreras naturales y la ubicación geográfica siguen siendo determinantes en las decisiones estratégicas de las naciones. El autor se basa en una amplia gama de fuentes académicas, utilizando ejemplos tanto históricos como contemporáneos relacionados con Estados Unidos, Rusia y China, que refuerzan su argumento.

El libro es coherente y presenta una estructura lógica que facilita la comprensión. Kaplan logra explicar de manera clara y accesible la idea de que la geografía sigue condicionando las relaciones internacionales. No obstante, la obra cae en un determinismo geográfico excesivo, al restar importancia a otros factores clave como la información, las dinámicas sociales, la economía o la influencia de actores no estatales. El enfoque podría resultar limitado, ya que no aborda con suficiente profundidad la interacción entre estos factores y la geografía.

El estilo de escritura es claro, fluido y adecuado para un público general interesado en la geopolítica. El libro está organizado en torno a grandes regiones y potencias geopolíticas, lo que permite un análisis detallado de las interacciones geográficas y estratégicas, sin embargo, algunos capítulos pueden resultar repetitivos debido a la insistencia constante sobre el valor del factor geográfico.

La obra presenta una contribución original al campo de la geopolítica al destacar la relevancia de la geografía, pero la falta de desarrollo de enfoques adicionales limita su impacto. A pesar de ello, es una lectura valiosa y recomendada tanto para académicos como para un público general, ofreciendo una nueva perspectiva sobre el papel crucial de la geografía en la política mundial.

La venganza de la geografía de Robert D. Kaplan examina cómo la geografía sigue influyendo en la política mundial, incluso en la era de la globalización y los avances tecnológicos. A través de la obra, Kaplan analiza el impacto de la geografía en la historia y las relaciones internacionales, resaltando el papel de las barreras naturales y la ubicación estratégica en la toma de decisiones de los países. El autor explora las ideas de pensadores geopolíticos como Alfred Mahan, Halford Mackinder y Nicholas Spykman, aplicándolas al contexto global contemporáneo, con énfasis en regiones clave como Eurasia, el Medio Oriente y África. Aunque la obra presenta una visión convincente de la geografía como un factor determinante, el enfoque de Kaplan puede ser percibido como excesivamente determinista, restando

importancia a otros elementos. A pesar de ello, es una obra valiosa para académicos, estudiantes y cualquier lector interesado en la geopolítica y las relaciones internacionales.

Referencias

- Espinosa López, R. (2014). La venganza de la geografía. *Revista entorno geográfico*, 10, 196-201. <https://doi.org/10.25100/eg.v0i10.3656>
- Haraldsson, M.C. (2022). La Venganza de la Geografía. Lo que el mapa nos cuenta sobre conflictos venideros y la batalla contra el destino. *Revista criticae*, 1(01), 86-88. <https://criticae.es/index.php/criticae/article/view/16>.
- Spiritto, F. (2014). The Revenge of Geography. What the Map Tells Us About Coming Conflicts and the Battle Against Fate. *Revista politeia*, 37 (52), 179-186. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170046632008>

2.35. Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional

Reseñado por Juan Bautista Pérez Puig⁵⁵

Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. (C. Mayor., Trad.). (Título original: *Leadership. The Power of Emotional Intelligence*). Penguin Random House. 162 pp. ISBN 978-8466652179.

Daniel Goleman es un psicólogo, periodista y escritor de reconocido prestigio internacional nacido en California el 17 de marzo de 1946. Educado en las universidades de Harvard y Berkeley sus estudios se centraron en los campos de la psicología y la antropología. El doctor Goleman alcanzó fama mundial en 1995 con la publicación de su libro *Inteligencia emocional*, que cambió para siempre, la forma de educar a nuestros hijos, relacionarse con la familia y amigos, el liderazgo y la dirección empresarial.

El libro se tradujo a más de cuarenta lenguas y supera con creces los cinco millones de ejemplares vendidos. A este *bestseller*, le siguieron, del mismo autor una plétora de publicaciones que profundizan en el tema de la inteligencia emocional (IE) y sus aplicaciones: inteligencia ecológica, liderazgo, inteligencia social, inteligencia emocional en la empresa y muchos más.

⁵⁵ Vicealmirante del Cuerpo General de la Armada, España. Comandante del Cuartel General Marítimo de Alta Disponibilidad (COMCGMAD) y Commander del Spanish Maritime Forces Headquarters (COMSPAMARFOR). IV CEMFAS, número uno de la Armada.

Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional expone y desarrolla en nueve capítulos, un apéndice y algo más de 145 páginas, el marco de las competencias esenciales relacionadas con la IE que un líder de éxito requiere, en particular en el ámbito empresarial. Estas competencias son: autoconciencia, conciencia social, autogestión y gestión de las relaciones.

El libro agrupa por capítulos extractos de publicaciones anteriores del mismo autor procedentes de ensayos o artículos en revistas especializadas: en propiedad no se trata de una obra original, sino de un compendio de las ideas más importantes relacionadas con la IE y el liderazgo.

La obra recoge numerosos ejemplos y datos de estudios de terceros que el autor utiliza para avalar las ideas que se transmiten. Veamos con más detalle el contenido del libro.

«Una sinergia sorprendente» (Capítulo 1). Este capítulo sirve de introducción al resto de la obra y desgrana de forma muy sintética lo que se ampliará en los capítulos posteriores. A la finalización de su lectura tendremos una idea aproximada de lo que nos espera.

«Mandar con corazón» (Capítulo 2). Este capítulo se centra fundamentalmente en el arte de la crítica y de cómo su uso beneficia o perjudica nuestra percepción por parte de los demás como líder. El capítulo explica como las relaciones interpersonales, la armonía, cooperación o sinceridad son esenciales para el éxito de las empresas.

Para el autor, la crítica forma parte esencial del trabajo de cualquier líder y debe ejercitarse de forma concreta y presencial, ofreciendo soluciones, motivando al individuo y buscando la transmisión de empatía con el receptor.

«¿Qué hay que tener para ser un buen líder?» (Capítulo 3). Aquí, el autor nos explica cómo los líderes más eficientes comparten un alto nivel de inteligencia emocional. El autor da por sentado que el coeficiente intelectual y la formación técnica son capacidades necesarias para cualquier líder, pero también que la IE es una condición indispensable para ejercer el liderazgo. A continuación, el capítulo desgrana los cuatro componentes que constituyen la inteligencia emocional:

- **Autoconciencia.** El conocimiento que tiene una persona de sus valores, objetivos, limitaciones y fortalezas. Los autoconscientes son sinceros, tienen confianza en sí mismos y admiten la crítica constructiva.
- **Autogestión o autorregulación.** Que controla nuestros propios sentimientos e impulsos, manteniendo un entorno de imparcialidad y confianza que evita conductas impulsivas y juicios precipitados. Los líderes que se autorregulan reflexionan mejor, gestionan bien la ambigüedad y el cambio y son más íntegros.

- *Empatía*. Que implica considerar los sentimientos de los subordinados. Es un componente esencial para comprender los puntos de vista de nuestro equipo y de nuestros subordinados.
- *Capacidad social*. Este componente, junto con la empatía, gestiona las relaciones con los demás. La capacidad social consigue que el equipo trabaje en la dirección que nosotros queremos, los líderes que la tienen son eficientes gestionando las relaciones personales y tienen gran facilidad para establecer vínculos.

«El liderazgo que consigue resultados» (Capítulo 4). Este capítulo se centra en la existencia de seis estilos de liderazgo y su relación con los componentes de la inteligencia emocional, éstas son sus características:

- *Autoritario*. Es el más eficaz, el líder plantea su visión, marca la pauta e incorpora a los subordinados en ella. Es flexible y fomenta la libertad de acción de los trabajadores.
- *Coach*. El líder se convierte en consejero y ayuda a sus empleados a marcarse objetivos y conseguirlos. Conocen bien a sus subordinados y gestionan bien la delegación de tareas.
- *Conciliador*. Pone al trabajador por delante de los objetivos de la organización. Se valora al individuo y sus emociones por encima de sus tareas y obligaciones. Son buenos comunicadores y resaltan lo positivo del personal a su cargo que, normalmente, le demuestra una gran lealtad. Este estilo no debe utilizarse en solitario porque puede fomentar la mediocridad.
- *Democrático*. Fomenta la flexibilidad y responsabilidad de los trabajadores porque les permite manifestar sus opiniones y cuenta con ellos para tomar las decisiones de la empresa.
- *Ejemplarizante*. Aquí, el líder establece los niveles de rendimiento, normalmente muy altos y los ilustra personalmente. Exhibe su obsesión por hacer las cosas mejor, más rápido y se lo exige a los demás, deshaciéndose del personal de bajo rendimiento.
- *Coercitivo*. Este es el menos eficaz de los estilos. El líder utiliza el miedo, la intimidación llegando incluso a la humillación de sus subordinados. Anula la iniciativa de los trabajadores y solo debe usarse en caso de extrema necesidad.

La realidad es que los buenos líderes utilizan todos los estilos y los adaptan a las situaciones de su empresa y sus diferentes empleados.

«El Coeficiente intelectual colectivo» (Capítulo 5). En este capítulo el autor nos introduce al trabajo en equipo y cómo la inteligencia emocional contribuye a mejorarlo.

Cuando se trabaja en equipo aparece el coeficiente intelectual colectivo como la suma del talento y la capacidad de los participantes siendo el tercer elemento y más importante, la inteligencia emocional. La inteligencia de un grupo depende de su capacidad de crear un estado de armonía interna.

«El liderazgo esencial» (Capítulo 6). A lo largo de este capítulo el autor nos descubre la característica esencial del liderazgo que no es otra que la gestión de sus emociones y las de los demás. El buen líder se sirve de las emociones y de su capacidad de orientarlas de forma adecuada para marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, buscando siempre la empatía de sus empleados.

A través de numerosos estudios el autor nos demuestra como la alegría, la cordialidad y un buen estado de ánimo influyen positivamente en la eficiencia de los trabajadores y como, por el contrario, las emociones negativas la destruyen. Los estados emocionales del líder afectan a los sentimientos y al rendimiento de los empleados a su cargo y, por lo tanto, al éxito de la empresa.

«El cerebro social» (Capítulo 7). En este brevísimo capítulo, el autor expone el hecho de que el líder influye constantemente en el estado cerebral de sus empleados lo que redundará en la empresa. Es esencial compenetrarse con ellos y, para ello, hace falta atención absoluta, sincronía corporal y positividad.

«Las condiciones ideales para triunfar» (Capítulo 8). Según el autor, para alcanzar los mejores resultados el cerebro del líder debe encontrarse en las condiciones ideales y en este capítulo se explican desde el punto de vista neurológico. El estado de ánimo y el rendimiento profesional tienen una relación directa. La grafica que los enlaza tiene la forma de una U invertida donde la abscisa mide el nivel de estrés y la ordenada el rendimiento cerebral.

En resumen, con niveles bajos de estrés en el trabajo, estamos aburridos y desmotivados y nuestro rendimiento es bajo, a medida que el estrés aumenta nuestra motivación y rendimiento hasta un punto de equilibrio. Si el estrés sigue aumentando es porque el trabajo nos supera y cuando el desafío es máximo el estrés también lo es y nuestro cerebro se bloquea. El capítulo también explica la diferencia entre el jefe bueno y el jefe malo: el primero tiene todos los componentes de la inteligencia emocional el segundo ninguno de ellos.

«El desarrollo de la inteligencia emocional» (Capítulo 9). Este capítulo explica someramente cómo desarrollar la inteligencia emocional eliminando los malos hábitos y generando nuevos buenos, algo que se consigue gracias a la teoría de la neuroplasticidad, es decir, la capacidad del cerebro de recuperarse y adaptarse a nuevas situaciones gracias a la generación de nuevas neuronas y conexiones.

En el apéndice, el autor resume las competencias esenciales del liderazgo: autoconsciencia, autocontrol, conciencia social y gestión de las relaciones. El libro finaliza con un extenso capítulo de notas al pie.

El autor retoma casi veinte años después de la publicación de su primer libro sobre IE un proyecto para apoyar y sintetizar las características de su modelo de IE aplicadas al liderazgo. Desde 1995 hasta 2014 se han efectuado numerosos estudios para contrastar las teorías sobre la IE con la realidad, aumentando el fundamento de estas.

Esta no es una publicación original, puesto que todo su contenido está adaptado de libros y publicaciones anteriores del mismo autor aparecidas entre 1995 y 2014 sintetizado y reenocado bajo el prisma del liderazgo.

El libro utiliza con profusión las notas aclaratorias para justificar las afirmaciones que se detallan en él, dentro del espíritu del autor de fundamentar con hechos sus teorías. El lector tiene la oportunidad de profundizar, a través de las notas, en el campo del liderazgo.

A lo largo de la obra, las diferentes ideas y argumentos son fácilmente comprensibles puesto que se encuentran ilustradas con multitud de ejemplos prácticos del mundo empresarial.

Desde el punto de vista formal, la obra es mejorable tanto en la traducción como en la estructura del texto. Esta versión traducida complica la comprensión de las ideas en algunos puntos de la obra. En algunos casos, se detecta una traducción literal que no siempre refleja el contenido de los párrafos, difuminando la atención del lector. Hay que significar que no se ha dispuesto de la versión original de esta publicación sobre la que cotejar estas impresiones.

En cuanto a la estructura del texto, tampoco parece demasiado acertada. Precisamente porque el contenido no es otra cosa que una agrupación de escritos ya publicados. Se hubiese agradecido una estructura más formal que facilitase la conexión capítulo tras capítulo. La realidad es que los capítulos no están numerados y sus títulos guardan poca relación entre ellos. Afortunadamente para el lector, el capítulo primero es introductorio de los ocho siguientes y esto facilita la comprensión de la obra.

El libro es una apuesta del autor por aclarar sus tesis sobre la inteligencia emocional orientada al liderazgo tras la profusión de nuevas teorías sobre IE surgidas tras la publicación de su primer libro sobre IE en 1995 y que entran en conflicto con teorías de otros autores.

Tras su lectura, la obra imprime la idea que el autor considera que con la simple adaptación de textos ya publicados y agrupados es posible aplicar las cualidades de la inteligencia emocional al liderazgo. La realidad es que se echa de menos una narrativa ordenada y una conexión argumental entre

los conceptos que se detallan en los capítulos, algo que mejoraría la comprensión de algunas conclusiones.

La parte positiva de la obra que facilita mucho la comprensión de conceptos y mitiga en buena parte el desorden argumental, es la multitud de ejemplos con los que se ilustran las ideas. El autor aprovecha los años transcurridos desde la primera publicación de la IE y esta obra para recopilar multitud de ejemplos del mundo empresarial, extraídos de estudios y pruebas que, además de ayudar, aumentan el rigor de la obra.

En cuanto al fondo, aunque el lector encontrará muchas ideas evidentes y obvias, también hay puntos de vista nuevos e interesantes: no se nos descubre nada cuando se citan las cualidades de un jefe bueno frente a las de uno malo sin embargo es interesante la argumentación del estrés y el rendimiento.

En resumen, *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional* no es una obra original, sino un compendio de textos anteriores del autor con el objetivo de ilustrarnos en la aplicación de la IE al liderazgo. Desafortunadamente, la versión en español es fruto de una mejorable traducción que dificulta la lectura y la comprensión de la obra. La falta de un hilo argumental que enlace ideas y conceptos complica la lectura del texto; por suerte, numerosos ejemplos concretan actitudes, caracteres o comportamientos que serían difíciles de asimilar sin ellos.

Con todo, dada la brevedad de la obra, menos de 150 páginas, su lectura es recomendable. Nos aportará ideas de cómo mejorar nuestra capacidad de liderazgo aplicando de forma correcta los componentes de nuestra inteligencia emocional y, aunque está muy orientada al mundo empresarial, los cometidos diarios de los Mandos de las Fuerzas Armadas y su constante trato con el personal mejorará ostensiblemente si seguimos los consejos que Daniel Goleman nos propone.

2.36. *Liderazgo: Seis estudios sobre estrategia mundial*

Reseñado por Manuel García Ortiz⁵⁶

Kissinger, H. A. (2023). *Liderazgo: seis estudios sobre estrategia mundial*. Debate.

Henry (Heinz) Alfred Kissinger, uno de los más influyentes y polémicos estrategas políticos del siglo XX, nació en 1923 en la ciudad bávara de Fürth en el seno de una familia judía que, en 1938, emigró a Estados Unidos huyendo

⁵⁶ General de brigada del Cuerpo de Infantería de Marina de la Armada, España. Comandante de la Fuerza de Protección de la Armada. V CEMFAS, número uno de la Armada.

de la persecución nazi. Nacionalizado en 1942, después de servir en el ejército americano en la Segunda Guerra Mundial, se graduó (*summa cum laude*) en Ciencias Políticas en la Universidad de Harvard, en la que se dedicó a la docencia (relaciones internacionales) antes de emprender su carrera política en el partido republicano. Entre 1955 y 1968 trabajó como consultor de seguridad para varias agencias estadounidenses durante los mandatos de Eisenhower, Kennedy y Johnson. Desde 1969 hasta 1973 ejerció como asesor de Seguridad Nacional para el presidente Nixon. Desde 1973 a 1977 fue secretario de Estado con los presidentes Nixon y Ford. En 1973 compartió el Premio Nobel de la Paz con el diplomático norvietnamita Le Duc Tho (quien lo rechazó). Gracias a su inestimable experiencia y clarividencia, hasta su fallecimiento en 2023, mantuvo de forma permanente su influencia en la política exterior norteamericana actuando como consejero de todos los presidentes americanos.

El pragmatismo de Kissinger en política exterior se constata en su defensa de la «realpolitik» (Kissinger, 1979, p. 138), que definió como «la idea de que las relaciones entre los Estados son determinadas por la fuerza bruta, y que el más poderoso prevalecerá» (Kissinger, 1996, p. 67). En esta línea, fue el artífice de la implementación de la llamada «diplomacia triangular» en la política exterior norteamericana que, en busca de un equilibrio de poder entre la Unión Soviética, Estados Unidos y China, promueve el acercamiento entre las tres potencias argumentando que «la posición de los Estados Unidos para negociar sería más fuerte cuanto más cerca estuvieran de ambos gigantes comunistas que lo que uno de ellos estuviera del otro» (Kissinger, 1996, p. 518).

En esta obra, Kissinger desgrana qué es el liderazgo a través del análisis del carácter de seis significativos líderes, «horneados» por la «segunda guerra de los treinta años» (p. 9), y de cómo consiguieron, cada uno de ellos con su particular estrategia, que sus países influyeran en la conformación del mundo que hoy conocemos.

Kissinger comienza describiendo el liderazgo, imprescindible en cualquier sociedad en su «tránsito perpetuo entre un pasado que conforma su memoria y una visión del futuro que inspira su evolución» (p. 4), como la «comprensión intuitiva de la dirección que debe seguirse la que permite a los líderes fijar objetivos y establecer una estrategia» (p. 4). Por otra parte, indica que un líder necesita ser valiente para decidir y tener carácter para mantenerse firme en la línea de acción que ha elegido, de ahí que el liderazgo sea «aún más esencial durante las transiciones», cuando la incertidumbre sobre qué preservar o modificar y hacia dónde ir es mayor y también mucho más graves las consecuencias de los errores (p. 5).

Kissinger subraya el contexto siempre restrictivo en que los líderes deben tomar sus decisiones, que se concreta en una disponibilidad limitada de capacidades, un determinado marco temporal que marca los objetivos

a alcanzar y un escenario compartido con otros actores (con iguales o distintas aspiraciones) donde los cambios se suceden con cada vez mayor celeridad, obligándoles a asumir riesgos (pp. 5-6). De esta forma, define la estrategia como «la conclusión a la que llega un líder en estas condiciones de escasez, temporalidad, competencia y fluidez» (p. 6).

En el primer capítulo, el autor detalla cómo el canciller Konrad Adenauer, aplicando una exitosa «estrategia de la humildad», asumió las consecuencias de la derrota, implantó la democracia en Alemania, participó activamente en la construcción de un nuevo orden político y económico en Europa basado en el vínculo transatlántico y recuperó el papel de su país en el concierto internacional. Todo ello investido de una autoridad que «provenía en parte de su personalidad, que combinaba dignidad y fuerza» (p. 54). Kissinger señala que el liderazgo de Adenauer se mantuvo en el tiempo, inspirando a muchos de sus sucesores, como Brandt, Schmidt, Kohl y Merkel.

En el segundo capítulo, Kissinger explica la «estrategia de la voluntad» de Charles de Gaulle y analiza su carácter que, marcado por el autodomínio (p. 85), le llevó a capitanear la Francia Libre y posteriormente a fundar y presidir la Quinta República. Remarca la firmeza y seguridad con la que actuaba De Gaulle y su disposición a liderar acuerdos favorables a los intereses franceses (Kissinger, 1996, p. 426), recuperando las formas empleadas por Richelieu en el siglo XVII (p. 153) e imponiendo un estilo «gaullista» que sigue caracterizando a la política exterior francesa (p. 159).

En el tercer capítulo, Kissinger, desde la perspectiva única de su principal consejero, examina la «estrategia del equilibrio» llevada a cabo por Richard Nixon, en su intento por recuperar la política exterior desarrollada por Roosevelt sobre el equilibrio de poder entre las grandes potencias, fomentando y liderando el diálogo internacional en defensa del interés nacional estadounidense (p. 185). El otrora consejero destaca la «visión fundamentalmente estratégica» de Nixon (p. 213) y pormenoriza los debates con los principales actores internacionales durante su presidencia, enfatizando su aplicabilidad a la actual política exterior americana (p. 260). Kissinger, como en sus libros anteriores (Kissinger 1979, 1996 y 2016), pone en valor la estrategia de la que fue copartícipe.

El cuarto capítulo se dedica a la «estrategia de la trascendencia» de Anwar Sadat, presidente de Egipto entre 1970 y 1981, a quien Kissinger distingue entre los seis líderes como «aquel cuya visión filosófica y moral constituyó un mayor avance para su época y contexto» (p. 319). Es además el líder con el que reconoce haber mantenido las conversaciones de mayor calado ocupando un cargo público (Kissinger, 1979, p. 556). Para el autor, la estrategia de Sadat, orientada a «una visión de paz universal» donde predominan los valores morales, podría mitigar ostensiblemente las sempiternas tensiones en Oriente Próximo (pp. 346-349).

El quinto capítulo describe la «estrategia de la excelencia» de Lee Kuan Yew, primer ministro de Singapur entre 1959 y 1990, con la que consiguió un fulgurante crecimiento económico basado en un alto rendimiento individual a través de una política interna orientada al desarrollo de una conciencia nacional entre su heterogénea población, priorizando la sociedad sobre los intereses individuales (pp. 355-356). Todo ello gracias a un pensamiento básicamente pragmático (p. 374) y un superlativo entendimiento de las relaciones entre Oriente y Occidente (p. 357), habilidad de Yew que Kissinger consideraba muy por encima del poderío de Singapur (Kissinger, 1979, p. 877).

En el sexto capítulo, Kissinger refiere la «estrategia de la convicción» con la que Margaret Thatcher, primera ministra británica entre 1979 y 1990, transformó su país (p. 418), manteniendo una «relación especial» (p. 382) como «un socio fiable» para la Administración estadounidense (p. 403). Kissinger destaca el fuerte carácter de Thatcher y su capacidad para adaptarse a la realidad mientras mantenía una visión a largo plazo, el éxito de su política económica, su postura en Irlanda del Norte, su firme defensa de la soberanía británica y su apoyo a la OTAN. Por otra parte, señala negativamente su desacuerdo con la reunificación alemana, así como con la integración europea en su totalidad (p. 474).

Finalmente, Kissinger concluye significando cómo las circunstancias históricas del periodo en que crecieron estos líderes moldearon las estructuras políticas y sociales, derivando en un nuevo modelo de sociedad «de clase media y meritocrático» que demandó una educación centrada en el rendimiento académico y el carácter. En este punto, alerta del riesgo que supone la tecnología para el desarrollo del carácter y el pensamiento crítico, abogando por la vuelta a la «alfabetización profunda» y la recuperación de la educación humanística, priorizando la «cultura impresa» sobre la «cultura visual» (pp. 503-507).

El testimonio de Kissinger corrobora cómo la historia la moldean unos pocos líderes que, influenciados por su contexto, son capaces de entender las circunstancias del momento y aplicar la estrategia más conveniente para alcanzar sus objetivos nacionales. Y lo hace compartiendo de forma elegante con el lector las interacciones, algunas realmente profundas (particularmente con Nixon), que tuvo con cada uno de ellos en momentos cruciales de su liderazgo (p. 9), que le permitieron apreciar la capacidad que tenían para discernir lo fundamental de lo superfluo y la audacia con la que actuaron (pp. 499-500).

La presentación de cada uno de los seis líderes la hace mediante un análisis coherente y minucioso de sus orígenes y las vicisitudes personales que forjaron sus caracteres, que califica como «divisivos», en tanto en cuanto, a pesar de que sus políticas generaron controversias, las aplicaron sin buscar

el consenso (p. 500). Quizás buscando su propia exculpación, Kissinger justifica la aparición de notables resistencias cuando se acometen cambios profundos como «el precio de hacer historia» (p. 501).

El mayor valor de esta obra es la cercanía del autor con los líderes analizados, aunque, en el caso de Nixon, se aprecia un análisis quizás demasiado complaciente de su política exterior (pp. 166-167), en cuya concepción y ejecución intervino directamente. Kissinger remata su obra proclamando la necesidad de líderes de las mismas características para hacer frente a los desafíos actuales. Líderes como los que crecieron «radiados» con la alfabetización profunda que Kissinger añora, reclamando la vuelta a la «era de la impresión», en busca de fortalecer la capacidad de análisis en la formación de los líderes, que, en consecuencia, lleve al desarrollo del pensamiento crítico y haga menos atractiva la política populista actualmente en boga (pp. 504 a 506). Así pues, la demanda con la que concluye Kissinger se alinea con el propósito del presente cuaderno, cual es poner de relieve la importancia de la lectura en la formación de los futuros líderes, entre los que el lector, como futuro oficial de Estado Mayor, debe considerarse incluido.

Referencias

Kissinger, H. A. (1979). *Mis memorias* (4.ª ed., 1980; Título original: *White House Years*). Atlántida.

Kissinger, H. A. (1996). *Diplomacia* (M. Utrilla, Trad.). Ediciones B.

Kissinger, H. A., (2016) *Orden Mundial: Reflexiones sobre el carácter de los países y el curso de la historia*. (T. Arijón, Trad., ed. en formato digital). Debate.

2.37. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Reseñado por Balbino Espinel Martínez⁵⁷

Covey, S. R. (2023). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: restaurando la ética del carácter* (M. Asensio Fernández, Trad., ed. revisada y actualizada del 30.º aniversario; Título original: *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*). Planeta. 567 pp. ISBN 978-8408276791.

The Seven Habits of Highly Effective People es una obra escrita por Stephen Richards Covey, publicada originalmente en inglés en 1989 por la editorial Simon & Schuster, INC. (Nueva York).

⁵⁷ Teniente coronel de la Guardia Civil, España. Oficial del Estado Mayor de la Dirección Adjunta Operativa de la Guardia Civil. XXI CEMFAS, número uno del curso.

Para esta reseña se ha utilizado una edición revisada y actualizada en 2023. Está editada en formato libro de bolsillo (567 páginas) por la editorial Planeta y traducida por Montserrat Asensio Fernández con base en la publicada en 2020 por la consultora *Franklin Covey Company* con ocasión del 30.º aniversario de la obra, ejemplar que añadió al texto original comentarios de Sean Covey, hijo del autor y actual directivo de la empresa.

El doctor estadounidense Stephen R. Covey (1932-2012) fue un profesor y consultor empresarial que se convirtió en una influyente figura en los ámbitos del desarrollo personal y del liderazgo. Padre de una familia de nueve hijos, dedicó su vida a la búsqueda de la efectividad personal. Con 57 años publicó *Los 7 hábitos*, obra que recoge su experiencia vital y sus investigaciones sobre la ética del carácter.

Convertido en un best seller con más de cuarenta millones de ejemplares vendidos y traducido a 38 idiomas, no sería el único de sus éxitos, pero sí el mayor. Fue tal su relevancia que elaboró todo un plan de negocio en torno al mismo. Así, en 1997, tras fusionar su metodología con la de la consultoría *Franklin Quest Company* de Hyrum Wayne Smith, especializada en identificar objetivos y planificar tareas en base en los escritos de Benjamin Franklin, fundó la exitosa empresa de coaching *FranklinCovey*.

El objetivo de esta reseña es presentar una obra clásica y atemporal que sirve de guía e inspiración a todos aquellos interesados en mejorar sus competencias directivas aumentando su efectividad, lo que a su vez resulta clave para incrementar la efectividad de las organizaciones para las que trabajan.

Tras revisar la literatura acerca del éxito de los últimos doscientos años, el doctor Covey presentó sus teorías en forma de hábitos, pautas constantes y cotidianas, que representan «un enfoque integral de la efectividad personal e interpersonal» y contribuyen a progresar desde la dependencia a la independencia y finalmente a la interdependencia. Por ello, el autor afirma que la «clave» está en no entender los hábitos por separado, «sino en la relación entre ellos y su secuencia» (1989/2023, p. 25).

Con el fin de hilvanar su teoría divide el libro en cuatro partes. La primera es la más teórica y expone conceptos necesarios para entender su obra. Entre otros, aborda como cimiento del éxito los elementos de la «ética del carácter» frente a los de la «ética de la personalidad»; define qué son los paradigmas o «supuestos básicos»; explica las poderosas transformaciones que se generan en las personas al cambiarlos, y detalla una serie de principios fundamentales que sirven como directrices para la conducta humana.

A lo largo de la segunda y tercera parte se desarrollan sucesivamente los hábitos con un enfoque que va «de dentro hacia fuera». Covey afirma que tras trabajar los tres primeros (ser proactivo, poner primero lo primero y

comenzar con un fin en mente) se obtiene la «victoria privada», logrando así la verdadera independencia. Para obtener la interdependencia efectiva hay que alcanzar lo que él llama la «victoria pública», que viene representada por el trabajo de los tres siguientes: buscar primero entender y luego ser entendido, pensar ganar-ganar y sinergizar.

Finalmente, la última se centra en el séptimo hábito: afilar la sierra. Se refiere con ello a la necesaria renovación y mejora constante en las cuatro dimensiones básicas de la vida: la física, la espiritual, la socioemocional y la mental. Este hábito comprende y engloba todos los demás debido a que, según el autor, a medida que se trabajen y asuman el resto, se creará una espiral ascendente de crecimiento personal.

La línea argumental que presenta Covey a lo largo del libro es coherente y clara. Además, la gran cantidad de ejemplos que expone facilita su comprensión. Sin embargo, un análisis detallado de su contenido denota ciertas debilidades.

Aunque el conjunto en sí mismo es novedoso, su marco teórico no es especialmente innovador y recoge consejos ya presentes en otras líneas de pensamiento, como el estoicismo. Además, las soluciones que propone suelen ser demasiado genéricas. Si bien esta generalización puede ser entendida como una ventaja, no proporciona guías específicas para problemas concretos.

En ocasiones, su modelo es demasiado idealista. Aunque el propio Covey lo justifica alegando que el ser altamente efectivo «es un ideal por el que hay que trabajar» (2023, p. 529), este enfoque puede llegar a dificultar su aplicación en la realidad. Por ejemplo, la búsqueda de beneficios mutuos no siempre es posible en entornos competitivos.

Ligado con lo anterior, el libro sugiere que el éxito o el fracaso dependen principalmente de la actitud y los hábitos del lector. Esto puede ser percibido como una carga excesiva sobre el lector, que quizás ignora el impacto de factores externos que, sin duda, también pueden influir en el resultado final.

Por otro lado, y ligadas a sus propias creencias como miembro de la iglesia mormona, Covey utiliza recurrentemente referencias implícitas a valores tradicionales religiosos o morales, que pueden no ser relevantes para determinadas audiencias de tradición no cristiana (Gordon, 1996).

Algunas afirmaciones parecen carecer de respaldo empírico sólido porque no están sustentadas por investigaciones científicas. Me refiero, por ejemplo, a que, a lo largo del libro, no se reflejan estudios científicos que sustenten la efectividad de las ideas propuestas.

Por último, desde un punto de vista formal, es un texto muy bien estructurado, aunque demasiado extenso, lo que provoca en ocasiones que las explicaciones parezcan repetitivas.

A pesar de estas críticas, considero que es un libro valioso para quienes busquen mejorar sus habilidades directivas y que su lectura complementa otras obras clásicas sobre el liderazgo como *La Paradoja* de James Hunter (1996/2024).

El alcanzar mayores niveles de efectividad es un deseo permanente de todo aquel que aspire a ser un mejor líder. Ejercitar cada uno de los hábitos presentados puede contribuir a mejorar competencias inherentes a cualquier mando, y, en especial, a los oficiales diplomados de Estado Mayor, llamados a desempeñar un número de cometidos muy amplio y ocupar puestos muy diversos.

A diferencia de otros libros de similar temática, este no se centra en alcanzar el éxito, sino en ayudar a mejorar cualquier organización a partir de la transformación personal. Su enfoque en valores y principios universales hace que, pese a estar escrito hace más de 35 años, siga vigente y pueda tener una aplicación práctica en la actualidad.

Referencias

- Covey, S. R. (2023) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. (M. Asensio Fernández, Trad.). Planeta. (Obra original publicada en 1989).
- Gordon, B. (1996) *The 7 Habits of a Highly Successful Mormon*: Stephen R. Covey, SBC Life. Disponible en: <https://www.baptistpress.com/resource-library/sbc-life-articles/the-7-habits-of-a-highly-successful-mormon-stephen-r-covey/> (Accedido: 24 de febrero de 2025).
- Hunter, J. C. (2024) *La paradoja*. (R. Martínez Ranedo, Trad.). Empresa Activa (Obra original publicada en 1996).

2.38. Remando con rumbo

Reseñado por Sergio Valbuena Gómez⁵⁸

Jordán, J. (Coord.) (2013). *Manual de estudios estratégicos y seguridad internacional*. Plaza y Valdés, 425 pp, ISBN 978-8415271598.

Javier Jordán es catedrático del departamento de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Granada, y colaborador en diversas facetas académicas e investigadoras con el Ministerio de Defensa y sus diferentes Ejércitos y organismos conjuntos. Tiene una dilatada trayectoria

⁵⁸ Teniente coronel del Cuerpo General del Ejército de Tierra. España. Oficial de Estado Mayor de la Célula de Apoyo al Presidente del Comité Militar de la Unión Europea (CEUMC). XVI CEMFAS, número uno del curso.

como ponente y experto en seguridad y defensa no solo dentro de España, sino también en centros de relevancia en Europa y América.

Este manual en el que el profesor Jordán ejerce como coordinador de multitud de expertos, incluido él mismo, está concebido como una guía en el ámbito de los estudios estratégicos y de seguridad internacional, de modo que ofrece al lector una referencia multidisciplinar rigurosa y clara sobre el uso de la fuerza armada. Su publicación derivó de la Acción Complementaria del Ministerio de Ciencia e Innovación *Entre dos décadas. Tendencias globales en seguridad internacional*, como buena muestra de su carácter científico y multidisciplinar.

Con esta reseña crítica se pretende ofrecer una visión general sobre los diferentes asuntos tratados, ya sea en los planos político, estratégico y operacional, como en las variadas temáticas abordadas tales como las relaciones internacionales, el poder militar, la disuasión, el terrorismo o la insurgencia.

El manual tiene catorce capítulos, en los que los ocho primeros vendrían a ser de carácter transversal, mientras que los seis últimos tendrían un carácter más sectorial.

En su primer bloque, el manual empieza por exponer las teorías de las relaciones internacionales y los diferentes enfoques de estudios estratégicos que se derivan de ellas. A continuación, nos acerca a un aspecto tan relevante como el marco jurídico para el uso de la fuerza, antes de teorizar en la evolución de la estrategia militar desde Clausewitz hasta la Segunda Guerra Mundial. Tras ello, aborda las revoluciones en los asuntos militares y la concepción del poder militar en los diferentes dominios físicos terrestre, naval, aéreo y espacial. Finaliza este primer bloque con un enfoque sobre las políticas públicas de defensa, y cómo estas vienen influenciadas por aspectos como la diplomacia, la disuasión y las armas nucleares; y, a su vez, condicionan los programas de rearme y el desarrollo de capacidades militares.

En el segundo bloque de capítulos, el manual ofrece un primer análisis sobre los conflictos armados internos y el papel de la comunidad internacional en su resolución, y un segundo estudio sobre el fenómeno de la insurgencia y las estrategias para enfrentarse a esta amenaza política y social. Posteriormente, el profesor Jordán se adentra en el terrorismo y diserta sobre aciertos y errores estatales históricos en la lucha contra esta lacra que golpea a gobiernos y sociedades. De forma subsiguiente, el manual aborda la ciberguerra, y termina con dos capítulos sobre la inteligencia estratégica, el primero de ellos con un carácter más teórico y el segundo con un enfoque más práctico.

El *Manual de estudios estratégicos y seguridad internacional* es una obra elaborada con máxima coherencia interna durante todos sus

capítulos, y expone de forma clara sus argumentos, acompañados frecuentemente de referencias a obras y autores de reconocido prestigio nacional e internacional.

Como muestra, el profesor Jordán nos acerca a algunas de las teorías que han servido para acuñar la política exterior del actual orden internacional, tales como las tesis de Mongerthau, Waltz, Walt, Mearsheimer o Keohane. A la vez, también nos ofrece un aspecto más práctico y cercano del empleo del poder militar, con análisis de las estrategias de pensadores militares clásicos como Clausewitz, Jomini, Moltke o Liddle Hart. Por último, maneja las principales teorías de las temáticas sectoriales que aborda, como en el caso de la insurgencia con Galula, Nagl y Kilkullen.

Cada uno de los capítulos puede ser casi considerado como un compendio de teorías, conceptos, estrategias y casos prácticos sobre los diferentes fenómenos contemplados, destacando que por cada uno de ellos ofrece, además, una guía de fuentes y recursos en línea para profundizar en las materias. Con la lectura de la obra, somos capaces de conocer y profundizar en aspectos tan variados como el marco jurídico para justificar la intervención militar en Afganistán en 2001, la herramienta de Feinstein para evaluar las políticas públicas de defensa, o las similitudes entre la contrainsurgencia y la reconstrucción postconflicto.

A lo largo de la obra, es oportuno destacar el adecuado y equilibrado marco teórico que acompaña a cada capítulo y, muy especialmente, a aquellos que tienen un carácter más conceptual. La claridad y sencillez con la que se explican los términos, unido a la ausencia de tecnicismos y a un uso reducido de acrónimos, posibilitan una fácil lectura del manual para cualquiera interesado en las materias, aunque no sea un experto en ellas. Además, la estructura del texto y el uso de secciones y cuadros, cuya extensión no suele ser superior a una página, hace aún más amena y fluida su lectura.

La única crítica de mejora que podemos plantear tiene su base en la falta de una nueva edición de la obra, que permitiese incluir algunos aspectos surgidos o evolucionados desde el año 2013 en los que además el coordinador es un experto nacional. Entre ellos, podemos contemplar la elaboración y revisión de estrategias nacionales de seguridad, la prospectiva y el diseño de escenarios estratégicos, la guerra híbrida, el ámbito cognitivo o la proliferación de los drones.

El manual de estudios estratégicos y seguridad internacional objeto de la reseña, nos guía de manera detallada por varios aspectos relacionados con el uso del poder militar, analizado de forma conceptual y práctica desde diferentes perspectivas y niveles de conducción de la guerra.

Se considera que es una obra de marcado interés para el personal militar que ocupe destinos en los niveles estratégico y operacional en relación con

el planeamiento y conducción de operaciones, así como en la formulación de políticas de defensa, estrategias militares y conceptos de empleo de las fuerzas armadas.

Con el título de la reseña, «remando con rumbo», pretendemos hacer una metáfora al trabajo de un oficial de Estado Mayor, donde en ocasiones el mayor desafío es saber a qué fuentes recurrir para dirigir todo el esfuerzo del trabajo en la dirección correcta. Consideramos que este manual puede que no sea suficiente por sí mismo para dar respuesta a todas las necesidades de conocimiento que pueda tener, pero sí nos parece muy adecuado para una primera aproximación a multitud de temas, además de ofrecer referencias de calidad contrastada para una mayor profundidad.

Referencias

Dialnet. (s. f.). Javier Jesús Jordán Enamorado. Publicaciones. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=3983199>

Instituto Español de Estudios Estrategicos (IEEE). Reseña «Manual de Estudios Estrategicos y Seguridad Internacional». Recuperado de https://www.ieee.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Nacional/Resena_LibroManualEstudiosEstrategicos_JJordan.pdf

Jordán, J. (s. f.). Artículos. Global Strategy. Recuperado de <https://global-strategy.org/author/javierjordan/>

Plaza y Valdés. (s. f.). Javier Jordán. Recuperado de <https://www.plazayvaldes.es/autores/javier-jordan>

2.39. *Masters of Command: Alexander, Hannibal, Caesar and the Genius of Leadership*

Reseñado por Vincenzo Spanò⁵⁹

Barry, S. (2012). *Masters of Command: Alexander, Hannibal, Caesar and the Genius of Leadership*. Simon & Schuster. 289 pp. ISBN 978-1439164495.

La obra analiza el liderazgo militar y estratégico de tres de los más grandes comandantes de la historia: Aníbal Barca, Julio César y Alejandro Magno. Strauss examina cómo estos líderes enfrentaron los cinco desafíos fundamentales de la guerra: la preparación, la lucha, el liderazgo, la estrategia y

⁵⁹ General de brigada del Ejército de Tierra, Italia. Stato Maggiore dell'Esercito. Ufficio Generale Sicurezza. X CEMFAS, número uno de los oficiales extranjeros.

la resiliencia ante la derrota. A través de sus campañas y decisiones estratégicas, el autor extrae principios universales sobre el liderazgo y la guerra. La idea central del libro es que la grandeza en el mando no se limita solo a la victoria en el campo de batalla, sino que implica una serie de desafíos que van más allá del combate.

Barry Strauss es un historiador, profesor y escritor estadounidense especializado en historia militar y el mundo antiguo. Es profesor en la Universidad de Cornell y ha publicado numerosas obras sobre estrategia y liderazgo en la Antigüedad, como *The Spartacus War* y *Ten Caesars*. Su trabajo se caracteriza por un enfoque narrativo accesible y un análisis profundo basado en fuentes históricas.

El libro se organiza en cinco fases clave del liderazgo en tiempos de guerra:

— Partir a la guerra: la decisión de luchar

Cada comandante enfrentó la difícil decisión de iniciar una guerra y preparar su ejército. Alejandro Magno heredó un reino fuerte y bien organizado, pero decidió lanzarse a una campaña de conquista contra Persia. Aníbal desafió la potencia romana al cruzar los Alpes con su ejército, una maniobra audaz pero arriesgada. Julio César, en cambio, convirtió sus guerras en herramientas políticas, como lo hizo en la guerra de las Galias para fortalecer su posición en Roma.

— Luchar en la guerra: estrategias y tácticas

Aquí, Strauss examina las tácticas y estrategias que hicieron célebres a estos líderes. Alejandro Magno dominó el arte de la movilidad y la sorpresa, combinando infantería y caballería de manera innovadora. Aníbal fue un maestro de la guerra asimétrica, utilizando la astucia y la inteligencia militar para derrotar a ejércitos más grandes, como en Cannas. César, por su parte, mostró una habilidad única para adaptarse a situaciones cambiantes, desde asedios hasta batallas campales, y siempre supo cómo mantener la cohesión de sus tropas.

— Liderar en la guerra: el arte del mando

Más allá de las estrategias, el liderazgo personal era crucial. Alejandro era un líder carismático que luchaba junto a sus hombres, lo que le otorgaba una lealtad inquebrantable. Aníbal inspiraba respeto con su genialidad, pero tuvo dificultades para mantener unidas a sus fuerzas aliadas. César, en cambio, fue un maestro en la manipulación política y supo ganarse la lealtad de sus soldados con recompensas, discursos motivadores y un estilo de liderazgo cercano.

— Ganarse la victoria: convertir el éxito militar en poder

No basta con ganar batallas, hay que asegurarse de que la victoria sea sostenible. Alejandro fundó ciudades y promovió la integración cultural, pero murió sin consolidar su imperio. Aníbal, aunque infligió derrotas devastadoras a Roma, no logró traducirlas en un acuerdo de paz favorable para Cartago. César, en cambio, supo utilizar sus victorias para fortalecer su posición política en Roma, lo que eventualmente lo llevó al poder absoluto.

— Dominar la guerra: el desafío del éxito

Aquí es donde muchos grandes líderes fallan. Alejandro murió joven sin un sucesor claro, lo que llevó al colapso de su imperio. Aníbal, tras sus brillantes victorias, fue finalmente derrotado y tuvo que vivir el resto de su vida en el exilio. César parecía haber triunfado en todas las fases, pero su ambición y la percepción de que quería convertirse en rey lo llevaron a ser asesinado.

Strauss concluye que ningún líder dominó todas las fases por completo, pero que de su ejemplo se pueden extraer lecciones sobre liderazgo, estrategia, adaptación y gestión del éxito. La guerra y el liderazgo, según el autor, siguen reglas que se aplican tanto en el ámbito militar como en la política y los negocios de hoy.

Barry Strauss nos ofrece en *Masters of Command* una obra ambiciosa que combina historia militar, análisis estratégico y una reflexión profunda sobre el liderazgo. Su enfoque comparativo sobre Aníbal, Julio César y Alejandro Magno no solo resalta las cualidades individuales de cada líder y las diferencias en su estilo de mando, sino que también permite entender los desafíos universales que enfrentan los grandes líderes en cualquier época y extraer lecciones universales aplicables más allá del campo de batalla.

Uno de los aspectos más destacables de la obra es su capacidad para hacer accesible la historia sin perder rigor académico. Strauss evita una simple narración de batallas y en su lugar estructura el libro en torno a las cinco fases del liderazgo en la guerra, lo que aporta coherencia y claridad al análisis. Este marco conceptual permite al lector no solo comprender mejor a estos generales, sino también aplicar sus estrategias a otros ámbitos, como la política o el mundo empresarial.

No obstante, *Masters of Command* también presenta algunas limitaciones. Aunque el título promete un análisis equitativo de los tres líderes, Alejandro Magno queda en ocasiones relegado a un segundo plano, mientras que Aníbal y César reciben un tratamiento más detallado. Esta diferencia puede deberse a la disponibilidad de fuentes históricas o a la intención del autor de centrarse en figuras que enfrentaron más directamente los desafíos de consolidar el poder político.

En términos de estilo, la prosa de Strauss es ágil y atractiva, evitando caer en tecnicismos innecesarios, lo que hace que el libro sea una lectura dinámica incluso para aquellos que no son expertos en historia militar. Además, su habilidad para conectar estos ejemplos históricos con el liderazgo moderno añade una capa de relevancia que hace que el libro sea más que un simple relato de batallas. No obstante, algunos análisis podrían haber sido más profundos, especialmente en lo que respecta a las consecuencias políticas a largo plazo de las acciones de estos líderes. Para aquellos que buscan una exploración más profunda de las campañas militares o de las consecuencias políticas a largo plazo de estos líderes, puede ser útil complementar la lectura con otras obras más especializadas.

Uno de los mayores aciertos del libro es la estructura en torno a las cinco etapas del liderazgo en tiempos de guerra: preparación, combate, liderazgo, consolidación de la victoria y dominio del poder. Este enfoque permite comprender no solo las decisiones militares de cada comandante, sino también las dificultades de mantener el éxito a largo plazo.

En conclusión, *Masters of Command* es una obra recomendable para quienes buscan comprender el liderazgo a través de la historia. Barry Strauss presenta un análisis convincente y bien estructurado que hace accesibles las estrategias de los grandes generales de la antigüedad. A pesar de algunas limitaciones en profundidad y equilibrio entre los personajes, el libro es una lectura valiosa tanto para aficionados a la historia militar como para aquellos interesados en el liderazgo y la estrategia. En definitiva, es una obra que invita a la reflexión sobre la naturaleza del poder, la ambición y la capacidad de adaptación, demostrando que las lecciones del pasado siguen siendo relevantes en el presente. Este libro es ideal para quienes desean comprender cómo los grandes líderes de la historia tomaron decisiones bajo presión y cómo sus estrategias pueden aplicarse en diferentes contextos hoy en día.

2.40. *Nada por lo que pedir perdón*

Reseñado por Luis Ángel Andrés Testón⁶⁰

Gullo Olmedo, M. (2022). *Nada por lo que pedir perdón. La importancia del legado español frente a las atrocidades cometidas por los enemigos de España*. Espasa. 447 pp. ISBN 978-8467066654.

Nada por lo que pedir perdón es un ensayo histórico-político del autor argentino Marcelo Gullo. En esta obra el autor plantea una revisión radical de la versión dominante de la historia de la América española. Su tesis es la

⁶⁰ Coronel del Cuerpo de Infantería de Marina de la Armada, España. Jefe de oficina de programa en la Agencia Europea de Defensa. XI CEMFAS, número uno del curso.

refutación de la «leyenda negra». Leyenda que ha distorsionado totalmente la percepción actual de la conquista y de la presencia española en América. A través de un análisis histórico, político y filosófico, busca desmontar mitos y reivindicar el papel benefactor de España en la conformación del área hispanoamericana.

Es el segundo título de la Trilogía Hispánica, junto a *Madre Patria y Lo que América le debe a España*. El tema central de esta trilogía es la defensa del legado español en América. A lo largo de los tres libros el autor defiende que la imagen de España como una potencia opresora en América fue creada, y difundida a través de los siglos, por intereses extranjeros con el fin de debilitar la influencia española en el mundo hispanoamericano.

Marcelo Gullo Omodeo es un politólogo, analista y escritor argentino, de ascendencia italiana. Doctor en Ciencia Política, máster en Relaciones Internacionales, actualmente es profesor en la Universidad Nacional de Lanús y Escuela Superior de Guerra de Argentina. Ampliamente reconocido por su labor académica, es autor de once obras que abarcan temas relacionados con la geopolítica, la historia y las relaciones internacionales.

El interés de esta obra radica en su decidido revisionismo de la corriente historiográfica dominante sobre la presencia española en América, y en lo novedoso que resulta que un autor de perfil académico ose reabrir un debate aparentemente cerrado para siempre.

La obra consta esencialmente de introducción, once capítulos y epílogo. En la introducción, se presenta el propósito de la obra, así como los mecanismos y finalidad última de la «leyenda negra». En este contexto, describe cómo la manipulación de la historia española, instrumentada a través de la «leyenda negra», sirvió, y aún sirve, para una finalidad política, al condicionar la identidad y el destino de España y de las naciones hispanoamericanas. El autor, una vez consciente de lo que él denomina como «la mayor falsificación de la historia», consideró urgente y necesario escribir esta obra con la finalidad de contrarrestar las falsas narrativas sobre la conquista y presencia española en América.

A lo largo de los once capítulos presenta de modo ordenado numerosos testimonios y hechos históricos de todo signo. Sobre ellos analiza el papel de varios imperios en la historia, señalando cómo han promovido una narrativa que desprestigia el legado español. En la parte final, entronca con el tiempo presente a través de la utilización que el imperialismo ha hecho del indigenismo. Remata su argumentación con una semblanza y síntesis del periodo español de la historia de América a modo de alegato final en un juicio histórico. Finaliza insistiendo en la idea de que la historia condiciona políticamente el presente y futuro de las naciones.

Por último, el epílogo contiene un discurso de 1975 del entonces, padre Jorge Mario Bergoglio, en el que elogia sin ambages la labor misionera de España en América.

Desde el punto de vista del contenido, el libro presenta una argumentación sólida, reforzada por una detallada y amplia documentación de referencia. La estructura de capítulos temáticos dedicados a los principales actores y fundamentos de la «leyenda negra» permite seguir con claridad sus planteamientos, y comprender sin esfuerzo la tesis expuesta por el autor.

La principal novedad aportada es su enfoque radicalmente revisionista de la conquista española de América y de la narrativa hoy dominante sobre el periodo virreinal. La mera voluntad de desafiar las versiones históricas sólidamente asentadas en el mundo actual, así como las versiones indigenistas imperantes, constituyen en sí mismas una novedad.

Otros aspectos novedosos que introduce el autor para apoyar su tesis son la reinterpretación del papel de los indígenas en la conquista y la negación de la naturaleza paradisíaca de la América precolombina. Por otro lado, el autor utiliza una metodología interesante al ampliar el foco de atención del lector incorporando al juicio histórico a otras naciones y sus métodos de conquista, en contraposición con los hechos bien conocidos de la conquista española.

Si bien la tesis es robusta y la obra destaca por su uso de fuentes históricas variadas, cabría argumentar que sería deseable una mayor pluralidad de fuentes para ofrecer una visión más equilibrada del debate histórico. Sin embargo, el autor no busca el equilibrio en su obra. Bien al contrario, ante la abrumadora mayoría de autores que apoyan la tesis opuesta, el autor hace uso deliberado y preferente de aquellas fuentes que le permiten construir una interpretación radicalmente opuesta, contribuyendo así a construir una versión global más equilibrada.

En cuanto a los aspectos formales, el libro está organizado en capítulos monográficos agrupando los argumentos de modo lógico y en torno a un único tema, lo que facilita la lectura. Su estilo de escritura es directo, caracterizado por el uso frecuente de expresiones irónicas, preguntas retóricas, y afirmaciones categóricas. Su estilo discursivo es marcadamente persuasivo, con un tono beligerante que refuerza su sólida argumentación. Utiliza un lenguaje duro, en ocasiones irreverente, nada habitual para el lector de temas históricos. No obstante, el lenguaje es claro y accesible, evita el uso de tecnicismos, lo que hace de esta obra un libro apto tanto para el público especializado como general. El característico acento argentino del autor impregna su prosa, resultando un lenguaje original incluso para el lector castellanoparlante.

Es de destacar que la obra se apoya en numerosas citas de más de trescientos historiadores y documentos de época. Agrupadas por capítulos para mayor facilidad de acceso, ocupan cincuenta páginas de texto, lo que indica la magnitud del esfuerzo de documentación del autor.

La obra es, ante todo, valiente. El autor se enfrenta con insolencia a la versión «negrolegendaria» imperante de la historia de la América española. Pocas, acaso ninguna, han sido las voces que han desafiado los modelos históricos establecidos con la rotundidad que Marcelo Gullo lo hace en esta y en las otras dos obras de su Trilogía Hispánica.

Es una obra provocadora y controvertida. Su reinterpretación de la «leyenda negra» y su desmitificación de los aspectos fundamentales de la conquista española pueden resultar polémicos. No obstante, al autor aporta una cantidad abrumadora de datos, documentos y testimonios que invitan a abordar la revisión de la versión imperante de la historia.

En todo caso, es una obra de gran valor didáctico, pues recorre ordenadamente aspectos fundamentales de la historia americana y europea, ayudando a dar coherencia y lógica a eventos aparentemente inconexos.

Un aspecto destacable es que el autor no es español, sino argentino, y su ascendencia es exclusivamente italiana. Esta circunstancia otorga mayor credibilidad a su tesis histórica, ya que parte de una posición ajena a posibles intereses nacionalistas, respaldada por la presunción de objetividad.

Nada por lo que pedir perdón es una obra que desafía las narrativas asentadas e invita a abrir un debate sobre la historia española en América. Aunque su postura revisionista puede generar un rechazo inicial, es indudable que aporta una gran cantidad de elementos de juicio que permiten abrir una reflexión crítica sobre la construcción de la historia española en América.

La estructura de la obra facilita la lectura y la comprensión de los argumentos. El tono de la obra es duro, directo, irónico a veces. Con ello, el autor busca captar la atención del lector y enfrentarlo a la solidez de su argumentación, resultando una obra muy persuasiva.

Para el autor resulta un tarea vital y urgente iniciar la revisión crítica de nuestra historia, pues «quien controla el pasado, controla el presente... y el futuro».

Es una obra imprescindible para todo lector, nacional o extranjero, con interés por comprender lo que fueron la conquista y la presencia españolas en América, especialmente aquellos dispuestos a cuestionar los discursos dominantes.

2.41. Operaciones en el ambiente de la información

Reseñado por Marcelo José Monetto⁶¹

Moresi, A., Motta, G., Trama, G. A., SaldanhaWalker, M. y Amaya, C. (2023). *Operaciones en el ambiente de la información. Visión Conjunta*; Escuela Superior de Guerra Conjunta. 270 pp. ISBN 978-9872608644.

Esta obra es una contribución académica sobre las Operaciones en el ambiente de la información, elaborada por la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas de la República Argentina para los oficiales que deberán enfrentar el desafío de la planificación y ejecución de las operaciones.

El propósito principal de la obra es contribuir a la comprensión de las Operaciones en el Ambiente de la Información a través de una visión interdisciplinaria, que abarca la evolución del conflicto, el impacto de la guerra electromagnética y ciberespacial, incluyendo la comunicación estratégica.

El trabajo explora las definiciones, conceptos y doctrinas de varios países y organizaciones, buscando establecer parámetros constructivos para el análisis del fenómeno de la información en lo concerniente a los aspectos militares.

La obra se basa en un entorno académico y doctrinario que considera que la tecnología avanza a velocidad exponencial y provoca cambios cognitivos de innovación que enfatizan la importancia de la información en la relación de paz y guerra entre los Estados, en donde la tecnología suma capacidades militares a los activos terrestres, marítimos, aéreos y espaciales y dichas capacidades se expanden en este siglo XXI, a los dominios del ciberespacio y de la adquisición del conocimiento mediante la información.

Los autores presentan en una obra estructurada en capítulos, parámetros constructivos para un análisis conceptual del fenómeno de la información en aspectos militares, concluyendo en la existencia de un ambiente propio para las operaciones de información, que no está aislado y es esencialmente un fenómeno social de construcción de relaciones en defensa de los intereses de los Estados.

La obra se estructura en seis capítulos:

El capítulo 1 remite a un marco general sobre el conflicto actual y futuro como antesala al tratamiento de las distintas interacciones que produce la información, en donde la globalización y la creciente influencia del campo

⁶¹ Brigadier, Fuerza Aérea, Argentina. Subjefe del Estado Mayor General de la Fuerza Aérea Argentina. VIII CEMFAS, número uno de los oficiales extranjeros.

de la cibernética impactan sobre la defensa, el planeamiento y la ejecución de las operaciones militares. Actualmente, la guerra se da en todos los ámbitos en forma simultánea y requiere de un enfoque conjunto, combinado, integrado y multi-agencial de toda la sociedad.

El capítulo 2 trata los aspectos de la guerra electromagnética y su relación con otras capacidades especiales del ambiente de la información, en donde la propaganda, la psicología y la desinformación ejercen un rol que afecta la voluntad de lucha y a la toma de decisiones estratégicas.

En el capítulo 3, se incluye a la guerra cibernética que implica tecnologías como la inteligencia artificial (IA), la big data y la computación cuántica en el espectro cibernético.

En el capítulo 4 se explora la forma en que la información, como un factor de poder, es empleada por países de Occidente y también por organizaciones supranacionales, en conjunto con la diplomacia, la economía y el poder militar, para contrarrestar las acciones de oponentes y adversarios al mismo tiempo que se generan percepciones favorables, en los ámbitos de interés propios. La defensa contra las operaciones en el ambiente de la información expresa la necesidad de una respuesta integral de toda la Nación.

En el capítulo 5 se analiza, en forma acotada a bibliografía occidental, la estrategia de confrontación de información de la Federación de Rusia y la equivalente de la República Popular de China, en donde se destaca la importancia de la desinformación y el engaño para la doctrina rusa y la guerra de la opinión y psicológica de la escuela china.

Finalmente, el capítulo 6 aborda el concepto y la aplicación doctrinaria de la Comunicación Estratégica en la planificación militar, que asume distintas perspectivas según las distintas percepciones, en donde el concepto pueda adquirir una connotación diferente en el entorno civil que en el militar.

Además, en el prólogo se destaca la creciente importancia estratégica del ambiente de la información en los conflictos entre estados, involucrando medios militares y no militares. Los propósitos están relacionados con los recursos y las necesidades nacionales de cada estado.

A modo de introducción se presenta un marco general sobre el conflicto actual y futuro, abordando aspectos básicos del conflicto, su conexión con la estrategia y las relaciones internacionales, teorías estratégicas contemporáneas y visiones doctrinarias militares.

Aborda el concepto de ciberespacio, definiéndolo como un dominio que incluye el espectro electromagnético y se analizan sus atributos y efectos en los conflictos. Se describe cómo ha evolucionado en su concepción, desde componentes electrónicos y el espectro electromagnético, hasta la inclusión de redes, infraestructuras de tecnología de la información y datos residentes.

En lo concerniente a aspectos legales y organizacionales, se incluye la Directiva Política de Defensa Nacional (DPDN), la Estrategia Nacional de Ciberseguridad, y los organismos de Ciberdefensa y Ciberseguridad, en donde se hace mención a la legislación argentina, así como la normativa vinculada a la Dirección Nacional de Infraestructuras críticas de la información y ciberseguridad.

Se analiza en la obra la doctrina militar de varios países (Estados Unidos, España, Francia, Reino Unido, China y Rusia) y de organizaciones como la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), destacando la importancia de estar preparados para actuar proactivamente en relación con los efectos que generan las políticas estratégicas de los países competidores.

Cabe mencionar el impacto de la tecnología, la IA, el aprendizaje automático y la computación cuántica en el ambiente de la información y las operaciones militares, haciendo notar la necesidad de una red integrada de la capacidad electromagnética con IA para integrar capacidades de ataque cibernético y cinético.

También se aborda la definición del ambiente de la información, su omnipresencia y su complejidad, así como la forma en que diversos actores emplean tácticas para influir en la toma de decisiones, explorando las dimensiones del ambiente de la información (física, informativa y humana).

Se describe la evolución del concepto de operaciones de información a operaciones en el ambiente de la información, en donde se explica cómo estas últimas buscan influir en las percepciones, decisiones y acciones de los actores relevantes.

Considera a la comunicación estratégica como la capacidad de coordinar y sincronizar un mensaje claro de los objetivos de un Gobierno, presentando el concepto de la comunicación como un esfuerzo colectivo e integrado, enfocado en los efectos y resultados, en donde se explica cómo la comunicación estratégica debe coordinarse con las operaciones de información en los niveles estratégico, operacional y táctico.

Se analiza la guerra de la información y su relación con las operaciones de influencia, comunicación estratégica y operaciones en el ambiente de la información, explorando las diferentes formas de hacer la guerra en el ambiente de la información, distinguiendo esta que se da a nivel estratégico de las operaciones de información que utilizan capacidades relacionadas con la información para implementar la estrategia.

Finalmente, se concluye que las operaciones en el ambiente de la información son un fenómeno social de construcción de relaciones en defensa de los intereses de un Estado nacional, enfatizando la necesidad de una estrategia coherente entre la estrategia nacional y las sectoriales, en donde

se observa la importancia de una adecuada estrategia comunicacional, que debe ser dirigida de manera coordinada por todas las fuerzas del Estado.

La obra aborda un tema actual con una visión amplia y coherente expresando con claridad cada uno de los temas tratados, empleando un marco teórico basado en bibliografía occidental apropiado para el público lector a quien está dirigida: oficiales diplomados de Estado Mayor.

La estructura de la obra es apropiada a la temática abordada, utilizando un lenguaje claro y pertinente a un público especializado, en donde puede observarse que cada autor contribuye con su aporte a capítulos de esta con su propio estilo particular citando a numerosas y pertinentes fuentes, lo que da relevancia y permite tratar el tema con claridad y profesionalismo.

Los autores de la obra son personal militar retirado, profesores referentes de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de la República Argentina que ponen de manifiesto su compromiso y dedicación para con sus alumnos y las Fuerzas Armadas dejando un testimonio escrito con abundancia de conceptos aportando claridad a los futuros oficiales diplomados en Estado Mayor.

Este documento ofrece un análisis exhaustivo del ambiente de la información, las operaciones que se desarrollan en él, y su importancia en el contexto de la seguridad y defensa nacional. Abarca desde conceptos básicos hasta el análisis de estrategias específicas de diversos países y organizaciones, resaltando la necesidad de una visión interdisciplinaria y una estrategia coherente para enfrentar los desafíos en este ámbito.

La obra es un valioso aporte a la bibliografía que debe consultar el personal responsable de planificar y ejecutar las operaciones militares.

2.42. Orden Mundial

Reseñado por Miguel Garijo Pintos⁶²

Kissinger, H. (2016). *Orden Mundial. Reflexiones sobre el carácter de los países y el curso de la historia* (T. Arijón, Trad.). Debate. (Título original: *World Order. Reflections on the Character of Nations and the Course of History*. Penguin Press, 2014). 432 pp. ISBN 978-8499925714.

Henry Kissinger fue una de las principales figuras de la escena internacional del último tercio del siglo XX, y uno de los grandes académicos de la geopolítica y las relaciones internacionales. Nacido el 27 de mayo de 1923

⁶² General de brigada de la Guardia Civil, España. Jefe de la Jefatura de Asuntos Económicos del Mando de Apoyo de la Guardia Civil. V CEMFAS, número uno de la Guardia Civil.

en Fürth, Alemania, en el seno de una familia judía, a los quince años emigró con esta a los Estados Unidos, huyendo de la persecución nacionalsocialista. Después de servir en el Ejército estadounidense durante la Segunda Guerra Mundial, estudió Ciencias Políticas en Harvard y trabajó como profesor de esta Universidad, donde se doctoró en 1954 con una tesis sobre las consecuencias del Congreso de Viena de 1815 y el establecimiento en Europa de un «equilibrio de poder». Abanderado del realismo, y pragmático, Kissinger lo fue casi todo en la escena de las relaciones internacionales y la política exterior estadounidenses: académico influyente, asesor de Seguridad Nacional y secretario de Estado con los presidentes Richard Nixon y Gerald Ford, y referente de prestigio desde entonces hasta su fallecimiento en 2023.

El libro se inscribe en la tradición del realismo, que entiende el orden mundial como la resultante de un equilibrio de fuerzas y de una constante competencia por el poder. La tesis principal de Kissinger en esta obra se centra en la idea de que en realidad nunca ha existido un único orden mundial como tal, sino una diversidad de órdenes regionales basados en percepciones uniformes dentro de áreas geográficas limitadas. Ante un sistema que internacional se encuentra en crisis, el principal desafío para formar un nuevo orden a escala global es conciliar la heterogeneidad de valores y experiencias históricas entre países de importancia comparable.

El autor define los dos elementos fundamentales que, a su juicio, constituyen el concepto de «orden»: un conjunto de reglas aceptadas por consenso que definen los límites de la acción permisible, y un equilibrio de poder que impone moderación cuando esas reglas se rompen.

Según Kissinger, las bases de lo que hoy comúnmente se entiende por «orden mundial» —que, en cierto modo, no sería sino la visión europea de ese concepto— se sentaron con la Paz de Westfalia, que estableció algunos principios fundamentales para las relaciones internacionales, como el equilibrio de poder, la soberanía de los Estados, la inviolabilidad de las fronteras y la no intervención en asuntos internos de países soberanos.

Como queda dicho, Kissinger plantea que en realidad lo que existe son varios órdenes regionales, que describe desde una perspectiva fundamentalmente histórica, a diferencia de otros autores que se han decantado por una visión más atada a la geografía (Kaplan, 2012). Para él, el desafío del mundo actual consistiría en conciliar todas estas visiones divergentes para construir un orden internacional compartido.

En primer lugar, introduce el orden occidental, basado en principios wesftalianos y que se presenta con dos variantes, la estadounidense y la europea. A este respecto, Kissinger aboga por «la necesidad de una legitimidad de valores compartida entre Estados Unidos y Europa, pues no basta con un mero sistema de equilibrio entre potencias» (Rubio, 2023).

El sistema jerárquico de China, basado en el poder imperial y la superioridad cultural, busca seducir a otras sociedades con su superioridad cultural y prosperidad económica. Desde hace algunas décadas, está adquiriendo creciente influencia global.

Menciona, asimismo, la perspectiva rusa, caracterizada por ciclos de expansionismo. Kissinger presenta a Rusia como un actor complejo en el orden mundial, con un papel ambivalente en el equilibrio de poder europeo.

Para Kissinger, el orden islámico insiste en expandirse para convertir al mundo en lo que quiere sea un sistema unitario y armonioso, y está condicionado por el conflicto entre las ramas suní y chií del islam.

Es significativa la omisión en el libro de referencias a Hispanoamérica y África.

Por último, en su análisis de la visión estadounidense, que considera surgida como alternativa al orden europeo decimonónico, indica que se basa en principios de justicia y en el poder de la acción y que promueve una visión fundamentada en la expansión de los principios democráticos.

Como cabía esperar, otorga a los Estados Unidos un papel central y multifacético en la configuración y el mantenimiento del orden mundial contemporáneo, destacando su responsabilidad como líder global y promotor de los valores democráticos y liberales. Defensor y, a la vez, pilar, junto con China, del orden mundial del siglo XXI, Kissinger considera que Estados Unidos ha de mantener un liderazgo basado en la idea de actuar en favor de toda la humanidad, garantizando la estabilidad y liderando la respuesta a los cuestionamientos que surgen contra el orden mundial. Algunos autores le reprochan su falta de coherencia por, al mismo tiempo, «defender que el mundo debe lograr un balance de poder basado en una acomodación práctica a la realidad, y no una extraordinaria comprensión moral» (Rodríguez, 2023).

En suma, en *Orden Mundial*, Henry Kissinger despliega un análisis histórico y teórico del sistema internacional, abordando desde la Paz de Westfalia hasta las complejidades del siglo XXI. El argumento central de Kissinger gira en torno a la ausencia de un orden mundial coherente en el mundo y a la necesidad de desarrollar un nuevo sistema que equilibre el poder y la legitimidad, tomando en cuenta la diversidad de valores y experiencias históricas de las diferentes regiones del mundo.

El libro constituye un intento de comprender las tensiones y convergencias entre las diferentes visiones culturales, históricas y políticas que configuran la dinámica de la escena internacional global. Kissinger combina su experiencia como diplomático y estadista con un marco analítico que pretende escudriñar los desafíos contemporáneos. Este libro resulta de interés para los oficiales de Estado Mayor, pues sus tesis arrojan luz sobre los

fundamentos históricos del orden mundial actual y sobre los conceptos teóricos que orientan la acción estratégica en un entorno global complejo. Es de especial utilidad para comprender la manera en que los Estados Unidos han visto las relaciones internacionales en el último medio siglo.

Referencias

Kaplan, R. D. (2012). *La venganza de la geografía: Cómo los mapas condicionan el destino de las naciones*. RBA.

Rodríguez, P. (2023). Seis claves sobre el «Orden Mundial» de Henry Kissinger. *Política Exterior*. Recuperado de <https://www.politicaexterior.com/seis-claves-sobre-el-orden-de-henry-kissinger/>.

Rubio, A. R. (2023). Henry Kissinger, teórico y político westfaliano. *Acepress*. Recuperado de <https://www.acepress.com/politica/geopolitica/cien-anos-de-henry-kissinger-teorico-y-politico-westfaliano>.

2.43. En corto y al pie. El liderazgo sin circunloquios

Reseñado por Sergio Valbuena Gómez⁶³

Powell, C. (2016). *Principios que funcionan: En la vida y el liderazgo* (versión trad. al castellano de la obra original *It Worked for Me*, publicada en 2012). Harper Collins. 315 pp. ISBN 978-0829702460.

Hijo de inmigrantes jamaicanos criado en el barrio del Bronx, Colin Powell sirvió en los Estados Unidos de América como militar y político durante más de cuarenta años, jalonados por numerosas medallas, distinciones y reconocimientos militares y civiles. Alcanzó el grado de general de Ejército, y sirvió como consejero de Seguridad Nacional de Ronald Reagan, como jefe del Estado Mayor Conjunto de George H.W. Bush y Bill Clinton y como secretario de Estado de George W. Bush.

Sus reglas fueron publicadas por primera vez en la revista *Parade* en el año 1989, fueron parte de la esencia de su autobiografía publicada en 1995, y sirvieron de base para publicar en 2002 una obra con veinticuatro experiencias vividas en su carrera y una guía de sus principios. Esta última publicación sería precisamente la antesala de la que nos ocupa en la presente reseña, con un carácter más focalizado en el liderazgo, y que en el mundo militar, diplomático y empresarial —especialmente estadounidense— se conoce como *las trece reglas del liderazgo de Powell*.

⁶³ Teniente coronel del Cuerpo General del Ejército de Tierra. España. Oficial de Estado Mayor de la célula de apoyo al Presidente del Comité Militar de la Unión Europea (CEUMC). XVI CEMFAS, número uno del curso.

Con esta reseña crítica se pretende ofrecer una aproximación a esas reglas de Colin Powell, que como reza su título original, a él le sirvieron para tener éxito en una carrera militar y política, marcada por la exigencia de su implicación en parte de los conflictos y crisis que han configurado parte del mundo actual.

La obra tiene cuarenta y cuatro capítulos, organizados en seis partes, donde la primera es la que está dedicada a «sus treces reglas», y el resto agrupan por temas diferentes experiencias autobiográficas.

En la primera parte, el autor reflexiona sobre el contexto y la situación en la que en 1989 se produjo la entrevista que comenzaría a dar forma a lo que progresivamente se ha ido moldeando como sus trece reglas. La parte dos se centra en la importancia de cualquier líder de conocerse a sí mismo y de guiar el comportamiento propio basado en los valores y personalidad. El énfasis de la parte tres se pone en la relevancia de conocer a los que te rodean, y de preocuparte por su situación y bienestar, especialmente con los subordinados.

La parte cuatro recoge la adaptación del autor al mundo digital y a los cambios que supuso en su forma de trabajar y relacionarse, y de cómo optimizó ese cambio tecnológico en una mejora personal y profesional. Powell reserva la parte cinco para disertar sobre su enfoque del liderazgo y de la gestión, tanto en situaciones favorables como en momentos de tensión e incertidumbre. Por último, dedica la última parte a describir diferentes episodios de su vida profesional con unas ciertas reflexiones sobre cada uno de ellos.

Principios que funcionan es una obra elaborada con un lenguaje cercano y fácilmente comprensible, acompañado constantemente por vivencias propias de Colin Powell desde su incorporación al Ejército de Tierra de los Estados Unidos de América, hasta su titularidad como secretario de Estado estadounidense.

Las trece reglas ocupan únicamente las treinta páginas iniciales de la obra, quedando el resto de la publicación dedicado a la exposición que realiza el autor, basado en experiencias personales, sobre su concepción del liderazgo. De este modo, Colin Powell nos expone aspectos como el optimismo, la frustración, la motivación, la perseverancia, la delegación, la calma o la exigencia.

A pesar de tener un elevado número de capítulos, que puede hacer pensar que su seguimiento sea complejo, el autor es capaz de captar la atención del lector y llevarle de forma guiada e hilada a través de su dilatada carrera militar y política.

Con ello, seremos testigos privilegiados de episodios de las guerras y conflictos de Vietnam, Nicaragua, Panamá, Libia, el Golfo, Afganistán o Irak,

pero también de algunos capítulos de sus destinos y misiones en América, Asia y Europa. Incluso tendremos la oportunidad de conocer su mediación en la crisis del Perejil, tras una llamada de la ministra Ana Palacio. Durante toda la obra, Colin Powell no tiene reparos en reconocer aquellas ocasiones en las que tuvo que hacer frente a situaciones militares y diplomáticas sin saber muy bien que estaba sucediendo, y sin poder calcular que iba a suceder.

Con la cercanía de su redacción, y sin necesidad de ser un militar de alta graduación o un diplomático experto, podemos visualizar fácilmente sus historias, ya sea vistiendo de civil delante de un barracón con un cabo del Ejército que no supo reconocer a su general, o bajo máxima tensión en el despacho oval de la Casa Blanca para afrontar los fallos de inteligencia con respecto a las armas de destrucción masiva en Irak.

Las seis partes en las que se divide la obra, al igual que los cuarenta y cuatro capítulos, son heterogéneos en extensión, pero la sencillez con la que el autor expone sus reglas, así como la claridad y dinamismo con los que nos imbuye en sus experiencias, permite que la publicación sea de fácil lectura.

Principios que funcionan no es un mero libro de carácter técnico y conceptual sobre el liderazgo, nacido al amparo de la profusión de publicaciones y teóricos sobre esta temática.

Las trece reglas de Powell tienen más de treinta y cinco años desde la primera vez que se publicaron, son fruto de una carrera militar y política de una riqueza y relevancia difícilmente igualmente, y ofrecen la visión cercana y práctica de la concepción del autor sobre el liderazgo.

Cualquier militar en cuyas manos caiga esta obra, es difícil no solo que resista la tentación de terminarla tan pronto como su agenda se lo permita, sino también es complejo que evite el estímulo de hacer una reflexión personal sobre su concepción del liderazgo y sus propias reglas.

Referencias

- Benioff, M. (2021, octubre). *What I Learned from Colin Powell*. Time. <https://time.com/6109886/colin-powell-marc-benioff/>.
- Johansen, G. (2003, abril). *Strategic Leadership Assessment of Colin Powell*. U.S. Army War College. <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA415280.pdf>.
- Matthews, J. J., Boutelle, S. W. (2008). *Exemplary Followership: Colin L. Powell*. En Matthews, J.J. y Laver, H.S. (Eds.), *The Art of Command: Military Leadership from George Washington to Colin Powell*

(pp. 231–264). University Press of Kentucky. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt2jcg9v.14>

Ortiz de Zárate Arce, R. (2021, octubre). *Biografía de Colin Powell*. CIDOB. <https://www.cidob.org/lider-politico/colin-powell>

Robertson, L. (2021, Noviembre). *A Lesson in Leadership We Deeply Need: Remembering the Impact of Colin Powell*. Inc. <https://www.inc.com/larry-robertson/a-lesson-in-leadership-we-deeply-need-remembering-impact-of-colin-powell.html>

Segal, E. (2021, octubre). *Colin Powell Leaves Many Leadership Lessons For Corporate Executives*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/edwardsegal/2021/10/18/colin-powell-leaves-several-leadership-lessons-for-corporate-executives/>

The Professional Journal of the U.S. Army. (2021, diciembre). Gen. Colin Luther Powell, U.S. Army, Retired. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/November-December-2021/ND21-Cover-3-Powell/>

2.44. ¿Padres del futuro o hijos del pasado?

Reseñado por Luis Olalla Simón⁶⁴

Bas Amorós, E. (2002). *Prospectiva: Cómo usar el pensamiento sobre el futuro*. (2.ª ed.). Ariel. 160 pp. ISBN 978-8434442573.

Esta obra descriptiva, a la par que didáctica, es un libro que intenta trasladar al lector la importancia de los estudios de futuros en el devenir de la sociedad. El texto describe de una forma somera y cercana las consideraciones teóricas, prácticas y metodológicas propias de la prospectiva como disciplina. Su autor, profesor de Sociología de la Universidad de Alicante, crea esta obra en el umbral de siglo XXI, una época de incertidumbre social y amplios avances tecnológicos. Así, el autor presenta la valía de la prospectiva para facilitar la toma de decisiones en escenarios inciertos influidos por numerosas variables. Siguiendo a Unamuno⁶⁵, un diplomado de Estado Mayor debe ser consciente de que el futuro no es una extrapolación continuista del pasado y este libro muestra cómo.

La obra comienza por un prólogo y un prefacio que esclarecen qué es la prospectiva. El contenido principal se articula en cuatro capítulos. El

⁶⁴ Teniente coronel del Cuerpos General del Ejército del Aire y del Espacio, España. Deputy ESP NLR en SACT, National Liaison Representation of Spain en el NATO SACT HQ. XXII CEMFAS, número uno del curso.

⁶⁵ «Procuramos más ser padres de nuestro porvenir que hijos de nuestro pasado», Miguel de Unamuno (Palomo, 2013, p. 236).

primero, «La investigación sobre el futuro», versa sobre los inicios de los estudios de futuros. El segundo, «Tipos de predicción», ahonda sobre la base teórica y conceptual de la prospectiva. El tercero, «Toma de decisiones y gestión de las organizaciones», aborda en enlace de la prospectiva y la toma de decisiones, beneficios y problemáticas. El cuarto, «Técnicas de investigación», describe a un nivel básico un compendio de técnicas prospectivas en el ámbito académico de la sociología. La obra finaliza con unas conclusiones que resaltan los puntos clave de los aspectos tratados en los capítulos.

Analizando de forma crítica la obra, se puede apreciar su calidad a través de una limpia estructuración de las ideas a exponer, marcadas por un argumentación clara y llana, no exenta de una adecuada fundamentación académica, con referencia a fuentes de marcado rigor. El escritor trata bien una problemática extendida en las organizaciones: la suposición de que los procesos de toma de decisiones son completamente racionales y requieren únicamente información científica. En mi opinión, el autor trata de una forma acertada la realidad de todo asesor cuando se enfrenta a un problema que no se puede cuantificar y las formas de predicción no científica se descartan alegando falta de sistematicidad y objetividad.

Si tenemos en consideración que cualquier toma de decisiones es una «selección reflexiva de una línea de acción entre las opciones disponibles» (Vitoriano, 2007) y atendemos a la naturaleza del término «reflexivo» sobre el término «racional», por fuerza, importan tanto o más las variables cualitativas que las cuantitativas. Si las decisiones dependen también de la conciencia y no solo de la razón, esto implica que no solo influyen los datos científicos, sino también factores como los valores morales, los esquemas de pensamiento y la intuición, entre otros. Es decir, las alternativas disponibles sobre las que decidir son definidas a través de la conciencia.

El autor, desde una perspectiva social y empresarial, argumenta una acertada exposición del concepto de responsabilidad en la decisión, en el sentido de asegurar que las decisiones no se tomen exclusivamente con el fin de promover el enriquecimiento personal o empresarial, sino con una conciencia social. A pesar de coincidir con el deseo del bien mayor que expresa el escritor, para abordar la responsabilidad social en términos del «bien general», es necesario contar con una conciencia altamente desarrollada, casi transpersonal, al menos en un nivel avanzado de conciencia humana, algo que resulta difícil de generalizar en el contexto de los valores predominantes en la sociedad actual, cada vez más individualistas (Muñoz Miralles, 2023).

En cuanto a la parte más técnica y didáctica de los estudios, donde trata los tipos de predicción, la conceptualización de la prospectiva y las técnicas de investigación, opino que la obra es correcta para los que

inician el estudio de la prospectiva. Es una buena base, ya que, actualmente, la prospectiva académica está plagada de una plétora de animales que intentan definir o etiquetar fenómenos de análisis en los estudios de futuros cisnes negros (Taleb, 2008)⁶⁶, rinocerontes grises (Wucker, 2016), elefantes (Zerubavel, 2006), cambiando de coloración según se adapta su significado) y la metodología se diluye en técnicas de lógica borrosa y algoritmia en aplicaciones de inteligencia artificial, de difícil entendimiento y trazabilidad a través del big data.

En conclusión, de cara a adentrarse en la prospectiva como parte del asesoramiento que se realiza en los Estados Mayores, esta obra es un buen comienzo para crear una base teórica, conceptual y técnica de los estudios de futuros. El contenido, además, lleva al lector a pensar sobre la conciencia humana y los factores que influyen en la realidad de la toma de decisiones. Si ejercer el Mando es, en gran parte, tomar decisiones y la función primaria de un diplomado de Estado Mayor es asesorar al mando en su proceso de decisión, incluyendo escenarios a futuro, este es un buen libro.

Referencias

- Alonso-Betanzos, A. (2021). La inteligencia artificial y la prospectiva. *Revista Atlántica de Economía*. Vol. 6, n. 1.
- Muñoz Miralles, A. (2023). La promoción de una individualidad emprendedora en el capitalismo flexible: un proyecto éticamente controvertido. *Revista de Filosofía*. 80, pp. 193-213.
- Palomo, E. (2013). *Cita-logía*. Punto Rojo Libros.
- Taleb, N. N. (2008). *The Black Swan*. Penguin Books.
- Vitoriano, B. (2007). *Teoría de la Decisión: Decisión con Incertidumbre, Decisión Multicriterio y Teoría de Juegos*. Universidad Complutense de Madrid.
- Wucker, M. (2016). *The Gray Rhino: How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore*. St. Martin's Press.
- Zerubavel, E. (2006). *The Elephant in the Room: Silence and Denial in Everyday Life*. Oxford University Press.

⁶⁶ La teoría del cisne negro o teoría de los sucesos del cisne negro es una metáfora que describe un suceso sorpresivo (para el observador), de gran impacto y que, una vez pasado el hecho, se racionaliza por retrospectión (haciendo que parezca predecible o explicable, y dando impresión de que se esperaba que ocurriera).

2.45. Sapiens: una breve historia de la humanidad

Reseñado por Josías Marcos de Resende Silva⁶⁷

Harari, Y. N. (2023). *Sapiens: Une brève histoire de l'humanité*. (P.-E. Dauzat, Trad. al francés). Éditions Albin Michel. 506 pp. ISBN 978-2226479822.⁶⁸

Sapiens: una breve historia de la humanidad, escrito por el israelí Yuval Noah Harari, fue publicado originalmente en hebreo en el año 2011. En particular, esta reseña se basa en la traducción al francés de Pierre-Emmanuel Dauzat, publicada en el año 2023 en la ciudad de París, por la editorial Éditions Albin Michel. Esta versión tiene 506 páginas.

La obra narra la historia de la humanidad desde su principio hasta nuestros días. En este contexto, el autor Yuval Noah Harari trata de explicar cómo el *Homo sapiens*, un animal relativamente insignificante hace setenta mil años, se transformó en el dominador del planeta y está a punto de «convertirse en un dios». Nacido en Israel en 1976, Harari no sólo es escritor, sino también profesor de Historia en la Universidad Hebrea de Jerusalén. Además, es doctor por la Universidad de Oxford (Reino Unido).

Traducido al inglés en 2014 bajo el título *Sapiens: a Brief History of Humankind*, el libro de Harari se ha vuelto en un fenómeno editorial y de ventas en los últimos once años, siendo replicado en decenas de lenguas extranjeras. En el ámbito de la historia, el libro destaca por proponer teorías audaces e innovadoras, pero bien fundamentadas, sobre los principales hitos de la evolución del *Homo sapiens*.

Efectivamente, *Sapiens* tuvo su origen en un curso de historia mundial que Harari impartía en la Universidad Hebrea de Jerusalén a principios del siglo XXI. Sin embargo, con más de veinte millones de ejemplares vendidos, la obra ha trascendido el ámbito de los aficionados a la historia y ha adquirido repercusión mundial en todos los sectores de la sociedad.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de esta reseña es analizar de forma crítica esta conocida obra de Harari que se ha convertido en un fenómeno mundial, concluyendo sobre las razones por las que este libro debería formar parte de la «biblioteca del diplomado en Estado Mayor del siglo XXI».

⁶⁷ Comandante del Ejército de Tierra, Brasil. Profesor del Departamento de Estrategia, Seguridad y Defensa de la ESFAS. XXV CEMFAS, número uno de los oficiales extranjeros.

⁶⁸ Existe traducción al español: Harari, Y. N. (2015). *Sapiens. De animales a dioses: Breve historia de la humanidad*. (J. Ros i Aragonès, Trad.). Debate. 496 pp. ISBN 9788499926223.

En cuanto al contenido, el principal argumento del libro es que el *Homo sapiens* domina el mundo porque es la única especie capaz de cooperar a gran escala. No obstante, esta no es una característica que haya existido siempre en la especie humana. Según el autor, hace unos 70 000 años, el *Homo Sapiens* experimentó una revolución cognitiva. Desde entonces, ha sido capaz de imaginar y creer en cosas que no existen en la naturaleza, como dioses, naciones, derechos humanos y dinero. Esta capacidad de creer en lo abstracto es lo que ha permitido a los seres humanos cooperar por encima de cientos de individuos, alcanzando la escala de ciudades, países y el mundo.

Esta teoría presentada por Harari se describe en la primera parte del libro, titulada *La Revolución Cognitiva*. Las otras tres partes principales del libro son: *La Revolución Agrícola*, *La Unificación de la Humanidad* y *la Revolución Científica*. A su vez, cada una de las partes principales del libro se divide en capítulos, que suman un total de veinte.

En la primera parte del libro, Harari destaca la creación del lenguaje como una consecuencia directa importantísima de la revolución cognitiva mencionada anteriormente. Más allá de transmitir informaciones sobre la naturaleza, el autor explica que la gran diferencia del lenguaje creado por el *Homo sapiens* sería la capacidad de transmitir las realidades abstractas o inventadas. En este sentido, fueron los mitos, leyendas y religiones que aparecieron tras la revolución cognitiva los que permitieron a los seres humanos organizarse en grandes comunidades y ser capaces de seguir normas, leyes y valores establecidos artificialmente.

La segunda parte del libro aborda la revolución agrícola, que tuvo lugar hace aproximadamente 12 000 años. Como consecuencia del aumento del número de habitantes en algunas regiones, el *Homo sapiens* abandonó gradualmente la cultura cazadora-recolectora y comenzó a cultivar ciertas especies de plantas y animales, convirtiéndose en un animal sedentario. Sin embargo, a pesar del aumento sustancial de la producción de alimentos, Harari sostiene que la revolución agrícola no ha sido en absoluto beneficiosa para el *Homo Sapiens*. Esto se debe a la restricción de la diversidad de alimentos consumidos y la dieta de gran parte de la población, que sería mucho más precaria que en épocas anteriores.

La tercera parte del libro trata de la unificación de la humanidad, que el autor describe como un proceso en el que una cultura absorbe a las demás. En este contexto, Harari describe el papel desempeñado por los grandes imperios como el Asirio, el Babilónico, el Persa y el Romano, capaces de absorber y dominar a pueblos de diferentes culturas. Gracias a este proceso, el autor sostiene que ha sido posible el establecimiento de eficientes sistemas de intercambios y de monedas, la expansión de las principales religiones y la difusión de sistemas de almacenamiento de información como el lenguaje escrito.

La última parte de la obra abarca la revolución científica, que habría empezado hace unos quinientos años. Impulsado por el imperialismo y el capitalismo, el *Homo sapiens* se dio cuenta de que a través de la investigación y las nuevas tecnologías sería posible alcanzar el poder y la riqueza. Como resultado, la humanidad resolvió el problema de la escasez de alimentos, realizó importantes avances en el campo de la medicina y se multiplicó, pasando de unos quinientos millones de individuos en el siglo XVI a más de 8 000 millones en el siglo XXI. Harari termina su obra preguntándose si los humanos se han convertido en dioses. Esto se debe a que el *Homo sapiens* ya es capaz de realizar alteraciones genéticas en el ADN y avanza hacia la incorporación de partes biónicas en cuerpos orgánicos y la creación de vidas completamente inorgánicas.

En general, Harari consigue captar la atención del lector al describir la historia de la humanidad desde una perspectiva sin precedentes. Su teoría principal, sobre la revolución cognitiva, es bastante convincente y sirve de base para explicar la evolución del *Homo sapiens* a partir de ese momento. También resulta evidente que existe un hilo conductor a través del cual la revolución cognitiva proporciona las condiciones para la revolución agrícola, la unificación de la humanidad a través de los imperios y, por último, la revolución científica.

No obstante, Harari expone sus ideas de forma provocadora y, en ocasiones, bastante polémica. Por ejemplo, el autor describe a Dios y a la religión como una invención del hombre. También afirma que las ideologías y el propio capitalismo no son más que las religiones del *Homo sapiens* moderno. Además, reflexiona al respecto de si el ser humano está en vías de convertirse en un dios debido a su capacidad para modificar y crear nuevos tipos de vida. Dada a esta postura más controvertida, es inevitable que el libro reciba críticas.

De todas formas, *Sapiens* es una obra de gran calidad intelectual y literaria que refleja análisis profundos y fundamentados del autor. Asimismo, el libro usa un lenguaje claro y fluido, así como una organización lógica que facilita la comprensión por parte del lector. Por todo ello, y por ayudar a comprender aspectos importantes del comportamiento humano, esta obra resulta de especial relevancia para aquellos que tratan a diario con grupos de personas y organizaciones.

Como conclusión, *Sapiens* ofrece argumentos muy interesantes sobre la evolución del ser humano y lo que lo diferencia de otras especies animales. Dividido en cuatro partes principales y un total de veinte capítulos, el libro presenta como teoría principal la revolución cognitiva. Sucedida hace unos 70 000 años, esta revolución habría permitido al *Homo sapiens* empezar a creer en lo abstracto y, como consecuencia, cooperar a gran escala mediante la difusión de ideas como religiones, leyendas, mitos y

valores. Desde entonces, los seres humanos han entrado en un proceso de evolución sin precedentes a un ritmo muy acelerado, dominando el planeta y estando a punto de convertirse en dioses al crear nuevas formas de vida.

Por todo lo expuesto, considero el libro imprescindible para reflexionar sobre la historia del hombre y cómo se han ido construyendo sociedades, naciones, instituciones y creencias a lo largo del tiempo. Sobre todo, dada la necesidad de interactuar, dirigir y liderar personas en el día a día, recomendando la lectura de este libro a todos los oficiales diplomados del Estado Mayor.

Referencia

Harari, Y. N. (2023). *Sapiens: une brève histoire de l'humanité*. Albin Michel.

2.46. *Soft Power. The Means to Success in World Politics*

Reseñado por Alberto J. García Romera⁶⁹

Nye, J. S. Jr. (2004). *Soft Power. The Means to Success in World Politics*. Public Affairs. 208 pp. ISBN 9781586483067.

En una época en la que, tras la subida al poder por segunda vez de Trump como presidente estadounidense en enero del 2025, en el que pareciera que estamos en un cambio de era de las relaciones internacionales, resulta incluso más oportuno la reseña de este libro escrito en el 2004 tras la guerra de Irak, así como el análisis del término «soft power» o poder blando.

Graduado por la Universidad de Princeton y doctor por la Universidad de Harvard, Joseph S. Nye JR, es considerado como uno de los académicos más destacados en el ámbito de las Relaciones Internacionales. Tradicionalmente asociado a la corriente del liberalismo transnacional, y junto con Robert Keohane, cofundador de la teoría del neoliberalismo de las relaciones internacionales, a partir de los años noventa se ha enfocado en asuntos de la política internacional como la del multilateralismo, y ha desarrollado conceptos como el de poder blando. Actualmente, ejerce como profesor de la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard.

El «soft power» o poder blando se puede definir como la habilidad de un Estado para persuadir a otros países evitando el uso de la fuerza o la

⁶⁹ General de división del Cuerpo General del Ejército de Tierra, España. Jefe del Estado Mayor de la Fuerza Terrestre. V CEMFAS, número uno del curso.

coerción, valiéndose de medios más sutiles, como su cultura, sus valores políticos o su modelo social, con el objetivo final de poder influir. Este término fue creado en la década de los noventa por el mismo autor en su libro *Bound to lead: The changing nature of American Power*, y se ha convertido en un concepto muy esgrimido para estudiar las relaciones internacionales. Mientras que el poder duro, la capacidad de coacción, surge del poderío militar o económico de un país, el poder blando surge del atractivo de la cultura, los ideales políticos y las políticas de un país y, en definitiva, el poder blando reside en la capacidad de atraer, persuadir e influenciar.

La aparición de este término no es fortuita, puesto que nos encontramos en ese momento en pleno periodo de ruptura, entre la caída del Muro de Berlín en 1989 y el derrumbe de la URSS en 1991. El periodo reclama nuevos paradigmas como el «Fin de la Historia» (Francis Fukuyama), o el «Choque de Civilizaciones» (Samuel Huntington) y también nuevos conceptos que puedan permitirnos comprender una situación inédita. El término poder blando se convertirá en uno de los más populares de la época y se impondrá en el ambiente académico, no sin generar animados debates, y posteriormente en el discurso político y hasta en el lenguaje corriente. A pesar de todo, es importante destacar también que la génesis del concepto de poder blando está directamente vinculada con el entonces retroceso de los Estados Unidos (EE. UU.) como superpotencia y con su capacidad cada vez menor para proyectar su poder en el exterior.

En aquel primer libro, el autor señaló que EE. UU. no solo era la nación más poderosa militar y económicamente, sino también en una tercera dimensión que llamó poder blando. En los años siguientes, el concepto entró en el discurso público, utilizado por líderes políticos, al igual que por escritores y académicos de todo el mundo. Sin embargo, al mismo tiempo, muchos de ellos lo malinterpretaron, utilizándolo de forma equivocada y trivializándolo. De nuevo, el autor volvió al concepto de poder blando en 2001 en el libro *The Paradox of American Power*, un libro que advertía contra el triunfalismo, el error opuesto a la idea de decadencia sobre la que había alertado en 1990.

La obra que nos ocupa, escrita ya en 2004, refleja las difíciles relaciones internacionales que se presentaron antes, durante y después de la guerra de Irak. En contraste a la guerra del Golfo de 1991, cuando se construyó una amplia coalición de países, Bush hijo decidió atacar Irak en 2003 sin una segunda Resolución de Naciones Unidas y solamente con base en una pequeña coalición de Estados. El autor en última instancia aboga en el libro por los beneficios de utilizar el poder blando en la política exterior de EE. UU.

J. Nye subraya la necesidad de utilizar conjuntamente tanto el poder duro como el poder blando, tras una exposición de las diferentes corrientes de la política exterior americana y las consecuencias negativas que para la misma tuvo el hecho de utilizar en demasía el poder duro durante la última guerra de Irak, con lo que quedará finalmente conformado un nuevo concepto de poder, el poder inteligente.

El libro está estructurado en un prefacio y cinco capítulos. En el primer capítulo se exponen los conceptos básicos, incluyendo su definición, además de explorar las implicaciones y los límites del poder blando. Por otro lado, completa el análisis sobre el contexto cambiante del poder en la política internacional y las razones por las que el poder blando está adquiriendo más relevancia que en el pasado. El segundo capítulo examina las fuentes del poder blando americano en la cultura, en las políticas y valores domésticos, y en la sustancia y el estilo de la política exterior. El tercer capítulo se detiene en el poder blando de otras naciones y actores no estatales exponiendo cómo los americanos no son los únicos en tener poder blando. El cuarto capítulo por su parte examina los problemas prácticos en relación con cómo manejar el poder blando mediante la diplomacia pública. El capítulo de conclusión resume lo que todo ello significa para la política exterior de Estados Unidos tras la guerra de Irak.

El poder blando solo puede utilizarse si los demás reconocen este poder, y aquellos que desean utilizarlo, pueden moldearlo como un medio para lograr sus objetivos. Como afirma el autor, en una sociedad libre, el poder blando no puede ser moldeado por aquellos que desean utilizar su poderosa influencia. El poder blando, además, aumenta y disminuye en función de los acontecimientos geopolíticos mundiales y de la correcta o incorrecta percepción del mundo que cada país pueda atesorar.

El concepto de poder blando no es de forma concluyente del todo nuevo y de hecho la estrategia militar ya hace muchos años que reflexiona sobre la dicotomía entre un acercamiento directo, basado en la superioridad de la fuerza militar y un acercamiento indirecto, que apunta a desequilibrar al adversario explotando la dimensión psicológica de la guerra. Los chinos, y en particular Sun Tzu, habían postulado como ideal del arte de la guerra una especie de poder blando estratégico que apuntaba a hacer que el enemigo se rindiera sin derramamiento de sangre.

Este breve libro reintroduce la idea y defiende su relevancia en la formación de la política exterior estadounidense posterior al 11 de septiembre. J. Nye sostiene que los Estados con éxito necesitan tanto el poder duro como el poder blando, por un lado, la capacidad de coaccionar a otros, así como, por el otro, la capacidad de moldear sus actitudes y preferencias a largo plazo. Estados Unidos puede dominar a otros, pero también ha destacado

en alguna época en la proyección de poder blando, y la cultura, los ideales y los valores estadounidenses han sido extraordinariamente importantes para ayudar a Washington a atraer socios y partidarios. En el libro el autor también reconoce los límites del poder blando, ya que tiende a tener efectos difusos en el mundo exterior y no es fácil esgrimirlo para conseguir resultados concretos. De hecho, las sociedades, a menudo, abrazan los valores y la cultura estadounidenses, pero se resisten a las políticas de Estados Unidos en el exterior. Pero en general, el mensaje de J. Nye es que la seguridad de Estados Unidos depende tanto de ganar corazones y mentes como de ganar guerras.

El autor señala que la agenda de la política mundial se ha convertido en un tablero de ajedrez tridimensional en el que solo se puede ganar jugando tanto vertical como horizontalmente. En el tablero superior de las cuestiones militares interestatales clásicas, Estados Unidos era la única superpotencia. En el tablero central de las cuestiones ecológicas interestatales, la distribución del poder se analizaba como multipolar. En el tablero inferior de cuestiones transnacionales como el terrorismo, la delincuencia internacional, el cambio climático y la propagación de enfermedades infecciosas, el poder estaba ampliamente distribuido y caóticamente organizado entre actores estatales y no estatales. J. Nye utiliza la guerra de Irak como ejemplo de su concepto tridimensional, señalando las conexiones en la guerra contra el terrorismo entre las acciones militares en el tablero superior, donde se eliminó a un tirano peligroso en Irak, pero se incrementó simultáneamente la capacidad de la red Al Qaeda para conseguir nuevos reclutas en el tablero transnacional inferior.

El concepto de Nye de que el poder es un tablero de ajedrez tridimensional es convincente y su enfoque general de las relaciones internacionales y la importancia de escuchar, consultar y utilizar las instituciones multilaterales es muy significativa. En conclusión, el autor aboga por la necesidad de jugar en todos los niveles de poder para tener éxito.

Referencias

- Nye, J. S. Jr. (1990). *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*. Basic Books.
- Nye, J. S. Jr. (2003). *The Paradox of American Power: Why the World's Only Superpower Can't Go It Alone*. Oxford University Press.
- Kagan, R. (2003). *Of Paradise and Power: America and Europe in the New World Order*. Alfred A. Knopf.

2.47. *Strategic Leadership. Primer for Senior Leaders*

Reseñado por Prudencio Horche Moreno⁷⁰

Galvin, T.; Watson, D.; Martinez, S.; Hill, A.; Behfar, K.; Douds, D.; Bullis, C.; Waters, D.; Hunsinger, N.; Sniffin, P.; Sipos, M. & Hosie, M. (2019). *Strategic Leadership. Primer for Senior Leaders*. (4th ed.). Army War College. 116 pp.

Este documento se creó por el Ejército de los Estados Unidos con el propósito de ofrecer una guía a sus mandos superiores, los «líderes estratégicos», entendiendo como tales a aquellos que han de ocupar los puestos de mayor responsabilidad en la organización.

El valor añadido respecto a otras obras similares es que se centra, precisamente, en la descripción del entorno estratégico y en las competencias necesarias para dirigir con eficacia en un ambiente que es complejo por naturaleza, con características propias respecto a la competencia por los recursos (siempre escasos) y a la trascendencia de las decisiones, que hacen que el liderazgo eficaz a ese nivel sea muy diferente de las experiencias previas que se hayan acumulado en el mando directo de unidades o en otros puestos en la organización.

Los diversos autores, todos cualificados colaboradores del US Army War College, redactaron este texto para cubrir un vacío existente en la enseñanza del liderazgo, puesto que, más allá del liderazgo ejercido en los niveles táctico u operacional, se identificó la necesidad de orientar la evolución de los oficiales elegibles para ejercer responsabilidades superiores.

Prueba de su utilidad y el interés que despertó es que ya se encuentra por su 4.^a edición.

El texto se articula en ocho capítulos que, progresivamente, nos harán comprender las diferencias y peculiaridades de la alta dirección, así como las cualidades deseables de los dirigentes exitosos.

Así, en los capítulos uno y dos encontraremos la definición que aportan los autores sobre el liderazgo estratégico y la descripción del entorno competitivo donde operan dichos líderes.

Los capítulos tres y cuatro se adentran en un análisis de las grandes organizaciones burocráticas, incluyendo en ellas a las estructuras de Defensa y los cuarteles generales dedicados a la dirección de los ejércitos, así como de las estrategias que ofrecen la verdadera ventaja competitiva en ese escenario.

⁷⁰ General de brigada del Cuerpo General del Ejército de Tierra. España. General director de la Academia General Militar. VII CEMFAS, número uno del curso.

En los capítulos siguientes, del cinco al siete, se describen los roles deseables de los «líderes senior», como asesores principales de los líderes estratégicos, se clasifican sus competencias y se incide en cómo el carácter, definido por valores, virtudes y moral, es crucial para el liderazgo efectivo.

En el último capítulo, se enfatiza la importancia del aprendizaje continuo y del planeamiento del desarrollo personal y profesional para que algunos de esos líderes senior lleguen a ser verdaderos líderes estratégicos.

También encontraremos un epílogo que, como aspecto adicional, resalta la importancia de la empatía y la pasión en el liderazgo estratégico, factores que, finalmente, marcan la diferencia y permiten que la influencia ejercida perdure en las organizaciones.

Lejos de tratarse de un texto dogmático o doctrinal, el lector debe esperar una obra que, a modo de pautas y orientaciones, le describirá conceptos, le hará reflexionar sobre la dirección al más alto nivel y le recomendará cómo crecer y formarse en ese sentido.

Los argumentos son coherentes, pero se recomienda que la lectura sea afrontada con sentido crítico, teniendo siempre en cuenta que los autores la han redactado dentro del marco cultural del ejército estadounidense y, en ocasiones, será necesario extrapolar lo indicado a nuestra propia realidad.

Como se ha indicado, está escrita en inglés y se recomienda afrontarla con un nivel alto de comprensión en esa lengua, puesto que encontraremos un estilo formal y un tipo de redacción militar profesional, con un lenguaje con algunos tecnicismos pero que no supondrán un gran reto para un oficial de Estado Mayor, más aún, mejorarán nuestras habilidades en este campo.

Mi valoración personal es que se trata de una obra muy interesante para comprender el nivel del liderazgo estratégico militar. Podemos encontrar cuantiosas obras escritas sobre el liderazgo en su concepto más amplio; muchas también sobre lo que se espera de los militares como líderes en contacto directo con los hombres y mujeres a sus órdenes en la instrucción diaria o en el campo de batalla, algunas que hablan de las cualidades de los directivos en el más alto nivel de las empresas u organizaciones; y abundantes biografías de grandes generales; pero, en general, encontraremos pocos textos que se adentren, de forma didáctica, en analizar las peculiaridades del complicado entorno en el que deben moverse las decisiones de aquellos militares que guiando a los ejércitos como parte de la administración deben garantizar su eficacia.

Conceptos como la incertidumbre del entorno competitivo, que suele premiar la claridad en la visión y en el propósito y castigar a quienes

esperan la certeza, la necesidad de adaptarse constantemente y anticipar las acciones de otros actores para alcanzar la ventaja competitiva; la necesaria comprensión de las tensiones organizacionales y de las maneras en que los líderes pueden influir para lograr el cambio; la importancia de rodearse de asesores con perfiles diferentes y equilibrados para lograr la mayor eficacia; la necesidad de construir narrativas estratégicas, de ser capaces de analizar y comprender sistemas complejos y de contar con habilidades para desenvolverse en entornos interinstitucionales e internacionales; la descripción de las fortalezas y debilidades del carácter y cómo estas pueden afectar a la resiliencia del líder cuando el entorno estratégico le ponga a prueba; o la conveniencia de disponer de estrategias para acelerar el desarrollo de los líderes senior son algunas de las ideas que seguramente nos enriquecerán.

Los autores aciertan al afirmar que el liderazgo a este nivel es algo realmente diferente al aplicado en niveles inferiores y, por ello, algunos líderes que se desenvuelven con éxito en la mayor parte de su carrera no logran adaptarse convenientemente, llegado el caso, en esta fase. La dificultad suele estar relacionada con la falta de comprensión del entorno competitivo estratégico, en que los problemas son mucho más complejos y en que las experiencias previas, aunque importantes, son insuficientes para resolver los retos.

Lectura recomendada que, además de permitir mejorar nuestro nivel de inglés profesional, sobre todo, proporcionará una visión clara y descriptiva de las competencias y habilidades que se esperan de un líder estratégico, muy diferentes a aquellas de los líderes tácticos o de los mandos intermedios.

Especialmente útil para cualquier oficial de Estado Mayor, de forma que le permita familiarizarse con nuevos conceptos, alargar sus horizontes, pensar de forma diferente y mejorar sus capacidades profesionales.

El texto es descargable gratuitamente para su lectura en versión PDF en la página: <https://warroom.armywarcollege.edu/reference-materials/>.

En la misma página se encontrarán multitud de referencias y lecturas vinculadas al tema del liderazgo y a otros relacionados con el planeamiento, la comunicación o la gestión del cambio, siempre desde el punto de vista del US Army.

2.48. La naturaleza de la guerra. El factor humano en el centro de cualquier éxito

Reseñado por Sergio Valbuena Gómez⁷¹

Ryan, M. (2022). *War Transformed. The Future of Twenty-First Century Great Power Competition and Conflict*. Naval Institute Press. 298 pp. ISBN 9781682477427.

El general de División australiano Mick Ryan, en situación de reserva desde el año 2022, es un militar que ha compaginado durante su carrera destinos en unidades de combate, con otros en cuarteles generales, estados mayores y centros de enseñanza. Durante estos últimos destinos, cabe destacar su trayectoria en puestos relacionados con estrategia y desarrollo de capacidades militares, que fundamentan su publicación.

Su obra *War Transformed* fue publicada coincidiendo con su pase a la situación de reserva, y en ella refleja todos los conocimientos adquiridos en la materia durante su prolífica carrera militar, y también sus reflexiones y críticas sobre la forma de concebir la seguridad nacional, y diseñar las fuerzas militares.

La obra tiene cuatro capítulos más un quinto a modo de conclusiones del autor sobre sus reflexiones previas sobre la naturaleza cambiante de la guerra, fundamentalmente, como consecuencia de la evolución del uso del poder militar y de todas las consecuencias derivadas de ello.

En su primer capítulo, sobre las revoluciones y el cambio militar, empieza por reflexionar sobre los enfrentamientos ajedrecísticos de Kasparov y los superordenadores de IBM, continúa, por un repaso a las revoluciones en los asuntos militares y finaliza con lo que a su juicio son los grandes elementos llamados al cambio de la naturaleza de la guerra en la actualidad.

A continuación, su segundo capítulo salta a la guerra futura, y la nueva era de conflicto y competencia en la que estamos inmersos. De este modo, recoge una serie de tendencias en las guerras de siglo XXI, de los que cabe destacar el uso rápido del tiempo, y la relevancia de poder reclutar, enseñar y adiestrar para la defensa a los mejores ciudadanos posibles.

En su tercer capítulo, desarrolla el final del segundo, y teoriza sobre los tres elementos que considera claves en la eficiencia militar: instituciones flexibles e interrelacionadas, pensamiento crítico que resulte en ideas distintas y la figura humana en el centro de los esfuerzos.

⁷¹ Teniente coronel del Cuerpo General del Ejército de Tierra. España. Oficial de Estado Mayor de la Célula de Apoyo al Presidente del Comité Militar de la Unión Europea (CEUMC). XVI CEMFAS, número uno del curso.

Tal es la importancia, que el autor concede al factor humano, que le dedica el cuarto capítulo, con un especial enfoque a la ruta formativa que debe seguir los grandes líderes militares, hasta la formulación de las estrategias nacionales.

Finalmente, el autor finaliza con un capítulo, en el que, en seis conclusiones, viene a sintetizar su obra. Anticipa que la guerra y el conflicto seguirán existiendo y que el adecuado empleo del poder militar, con organizaciones, ideas y personal correctamente preparados para ello, complementados por avances tecnológicos, serán los que nos permitan estar en condiciones de alcanzar el éxito.

El general Ryan realiza un análisis profundo y detallado de la naturaleza de la guerra moderna y sus implicaciones para un futuro que podría considerarse a corto plazo.

El argumento central de este oficial general australiano es que la naturaleza de la guerra ha sufrido una marcada evolución en los últimos años, como consecuencia de la evolución e innovación tecnológica, retroalimentada por los cambios geopolíticos y las tendencias mundiales.

En esta línea, el autor defiende que los límites conceptuales y legales tradicionales entre guerra y paz, así como entre los términos convencional e irregular, son cada vez más difusos de comprender y más complejos de identificar.

El manejo de más de cuatrocientas referencias por parte del autor, muchas de ellas de carácter técnico y especializado, sustentan sus reflexiones y afirmaciones sobre la naturaleza cambiante de la guerra.

War Transformed cubre un amplio abanico de temas, como desde el empleo del poder militar en la política exterior, hasta el impacto del cambio climático. También analiza su perspectiva en recientes conflictos, como las fricciones entre India y Pakistán en el año 2020, o la denominada Guerra Global contra el terror en Afganistán e Irak desde principios de los años 2000.

Además, el libro es muy oportuno, ya que se publicó muy poco antes de la invasión rusa del territorio ucraniano y este conflicto ha venido a ratificar sus postulados sobre la importancia de la tecnología, pero también del empleo de la sorpresa y de una masa de fuerza motivada para lograr su causa.

Los cuatro capítulos en los que se divide la obra tienen una extensión que puede considerarse homogénea y están bien proporcionados y equilibrados. Las conclusiones del quinto y último capítulo son pragmáticas, están expresadas con claridad y tienen un trasfondo reflexivo que ponen de manifiesto la sabiduría con la que el autor aborda la materia.

A pesar de la calidad de la obra, tal vez podríamos apuntar que, si bien el autor realiza un análisis detallado sobre tendencias y factores, no incluye un marco conceptual que interrelaciona causas y consecuencias con sus conclusiones. Tampoco argumenta cuál habría sido la alternativa a alguna de sus críticas, como por ejemplo la política contra el terrorismo global de Estados Unidos, que permitió a Rusia y China aprender de las debilidades de Occidente y poner en relevancia la comunicación estratégica y la influencia.

War Transformed es una obra marcadamente reflexiva sobre la naturaleza actual de la guerra, condicionada por la tecnología, pero donde el papel relevante no viene a ser desempeñado por esta.

Estudioso de los conflictos armados, de la estrategia y de las capacidades militares, el general Ryan postula que las organizaciones militares y el pensamiento crítico prevalecen sobre los avances tecnológicos. Hacer triunfar al componente humano propio sobre el del adversario es complejo, por lo que la flexibilidad en la organización, la capacidad reflexiva del militar, la enseñanza y el adiestramiento y la correcta explotación del ciclo de lecciones aprendidas, son parte de la receta del éxito en la guerra.

Con su obra, el general Ryan estimula el pensamiento crítico, y ofrece unas conclusiones que marcan lo que a su entender son los principios que deben guiar la estrategia militar.

Referencias

- Brown, I. T. (2018). *A New Conception of War. John Boyd, the U.S. Marines and Maneuver Warfare*. Marine Corps University Press.
- Burrows, M. J. (2019). *Global Risks 2035 update: Decline or new renaissance?* Atlantic Council Strategy Paper Series. Atlantic Council. Recuperado de <https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2019/10/Global-Risks-2035-Update.pdf>, el 9 de junio de 2025.
- Ryan, M. (2021). *Major General Mick Ryan [Biografía]*. The Cove. Australian Army. Recuperado de https://cove.army.gov.au/sites/default/files/bio_majgen_mick_ryan.pdf, el 9 de junio de 2025.
- Stocker, D. & Whiteside, C. (2020). *Blurred Lines: Gray-Zone Conflict and Hybrid War—Two Failures of American Strategic Thinking*. *Naval War College Review*. 73(1) pp. 13-48. Recuperado de digital-commons.usnwc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8089&context=nwc-review, el 9 de junio de 2025.

2.49. *Winning the Next War: Innovation and the Modern Military*

Reseñado por Raimundo Rodríguez Roca⁷²

Rosen, S. P. (1991). *Winning the Next War: Innovation and the Modern Military*. Cornell University Press. 277 pp. ISBN 978-0801425561.

El investigador y profesor de asuntos militares y de seguridad nacional de la Universidad de Harvard, Stephen Peret Rosen (1991), en su influyente libro *Winning the Next War: innovation and the Modern Military* lleva a cabo un auténtico tratado de referencia sobre cómo y cuándo se produce una innovación militar.

La obra se considera de obligada lectura para quienes están interesados en entender las causas profundas por las que se producen los procesos de cambio. Proporciona los principios básicos del por qué cambia una organización militar y permite entender las dinámicas y procesos de innovación que conducen al cambio en su seno.

Su lectura invita a conocer los fundamentos básicos y necesarios para configurar una visión suficiente, favorecer la anticipación y ofrece aspectos clave de conocimiento que necesita el líder militar del siglo XXI para impulsar la innovación.

Rosen define la innovación en términos de gran cambio, y señala que lo verdaderamente determinante en la innovación son las acciones emprendidas en el entorno militar, así como los actores militares que las impulsan. Considera que las innovaciones militares originadas en periodos de paz, en tiempo de guerra o las relacionadas con la tecnología, mantienen diferencias y características propias.

Rosen acuña una de las definiciones con mayor influencia en el ámbito internacional. Lo hizo por primera vez en un artículo publicado en la revista *International Security* en 1987. Definición que incluiría pocos años después en su acreditada obra de 1991. Rosen definió una «gran innovación militar» en los siguientes términos:

«Es un cambio que obliga a una de las armas principales de los ejércitos a cambiar su concepto de operar y su relación con otras armas y abandonar o pasar a segunda prioridad sus misiones tradicionales. Esas innovaciones conllevan una nueva forma de hacer la guerra, con nuevas ideas acerca de cómo los componentes de la organización se relacionan unos con otros y con el adversario, así como nuevos procedimientos operativos vinculados a esas

⁷² General de División. Ejército de Tierra. España. General jefe del Mando de Logística del Ejército de Tierra. II CEMFAS, número uno del curso.

ideas. Implican cambios en los cometidos militares críticos, cometidos en torno a los cuales giran los planes de guerra» (Rosen, 1988:134 & Rosen, 1991).

La definición de Rosen permite diferenciar claramente lo que es una auténtica innovación militar (como cambios en los modos estratégicos de un Estado), de lo que son meras adaptaciones o cambios que realizan los militares durante el transcurso de una operación militar. Es decir, Rosen se interesa por la esencia de una innovación militar: crear algo nuevo y único. Es importante destacar que no contempla los cambios tecnológicos en su definición. Algunos de ellos de tremenda repercusión en la historia, aunque su introducción no supusiera una nueva manera de hacer las cosas.

Para Rosen, la realidad histórica señala que crear algo completamente nuevo, «un nuevo modelo de librar la guerra», es un acontecimiento que no suele suceder con normalidad. Hasta cierto punto, los postulados de Rosen son opciones atrevidas y muy excluyentes que, según su tesis, suceden en pocas ocasiones dentro del campo de las innovaciones militares. Para él, los cambios radicales de gran impacto son casi impensables, y desde luego de difícil asimilación en las organizaciones militares fuertemente jerarquizadas, con culturas de resistencia al cambio.

Sin embargo, cabría reflexionar, si con una gran revolución tecnológica en ciernes, que de forma acelerada está transformando profundamente los pilares básicos en los que se apoyan las sociedades actuales y, desde luego, al ámbito militar; el gran cambio que preconiza Rosen en su tratado, ya no sería un acontecimiento tan esporádico, ni excepcional. De hecho, parece que la innovación hoy en día se presenta, no ya como la excepción que él plantea, sino como la norma.

El autor revisa numerosos ejemplos históricos, deteniéndose y profundizando en las diferencias y oportunidades existentes entre los procesos de innovación ocasionados en tiempo de guerra y las de tiempo de paz. Extrae sus principales evidencias de la política militar estadounidense entre 1905 y 1960, aunque también analiza las prácticas del ejército británico con el carro de combate durante la Primera Guerra Mundial.

Las conclusiones de Rosen en relación con la innovación militar difieren de las de otras aproximaciones y «gurús» de la innovación militar como son Avant y Posen. Por ello, conviene ponerlas en contexto para una mejor comprensión de las causas que originan el cambio de las organizaciones.

Su nivel de análisis se centra en el del individuo, lo que significa que para Rosen el líder militar es factor determinante en el cambio. Enfoque que contrasta, por un lado, con la escuela de Barry Posen quien en *Sources of Military Doctrine* (1984) examina, a través del filtro de la doctrina, los grados y la influencia política en la innovación militar. Para Posen, el entorno

estratégico determina el modo de empleo de la fuerza y el líder civil es quien impulsa el cambio.

Por otro lado, también difiere en algunos aspectos de las teorías de Deborah Avant (1994), quien aporta una visión en profundidad, a nivel organización, poniendo énfasis en la influencia de la cultura de la organización en los procesos de innovación.

Rosen dedica mucha atención a la capacidad de los líderes militares para lograr un cambio en la organización. Su visión de las organizaciones militares, no es como un todo o como grandes burocracias monolíticas, sino que se adentra en su seno e identifica las armas, especialidades, ejércitos, o unidades. Rosen denomina a estos subconjuntos: sub-unidades (armas o especialidades).

Su idea es que cada uno de estos grupos mantiene su propia cultura y modelos distintos de pensamiento sobre la guerra. La competitividad entre estas unidades no se centra en los recursos o en la lucha por el poder, al estilo del «modelo de política gubernamental», de Graham Allison, definido en su obra *La Esencia de la Decisión* (Allison & Zelikow, 1999), sino que el conflicto se ciñe a las ideas de cómo debería conducirse la guerra.

Si bien existe cierto grado de acuerdo entre las sub-unidades sobre los principios de la guerra, sobre cómo deberían interactuar las unidades y cuáles serían sus cometidos y misiones, las diferencias surgen en relación con las prioridades de esos roles y misiones. Incluso cuando se logran acordar las prioridades entre las unidades, nuevos argumentos y debates acerca de cómo será la próxima guerra, amenazan el convenio alcanzado, y generan disconformidad en el modo de operar de las unidades en periodos de conflicto armado (Rosen, 1991: 18-19). Al concepto que posee cada de sub-unidad o autoridad militar de entender cómo se debe librar la próxima guerra, Rosen lo define como «teoría de la victoria».

En los casos de estudio de Rosen, los civiles tienen un impacto limitado en el proceso de innovación militar. Rosen (1991) afirma que los civiles pueden y deben unirse al debate sobre las ideas y tienen mucho que aportar acerca de la distribución de los recursos. Sin embargo, su papel no es decisivo: «los líderes políticos civiles no parecen haber tenido un papel principal en decidir qué nuevas capacidades militares se deben desarrollar en tiempo de paz y cuales en guerra» (Rosen, 1991: 255). Afirmaciones que desde luego son diametralmente opuestas a la tesis de Posen, y sin duda, también entran en colisión con las de Avant.

Rosen insiste en que el cambio en las organizaciones militares solo se produce desde dentro del sistema, a través de las acciones de las autoridades militares. Los civiles y los «mavericks» militares (quienes mueven

con independencia y mucha iniciativa) no disponen legitimidad (aprobación moral) porque son, a los ojos de la organización, intrusos.

Así, según Rosen, los líderes militares ejercitan el poder mediante el control de la promoción de oficiales. De esta manera, la lucha intelectual en relación con las «teorías de la victoria», la ganan los oficiales de alta graduación que impulsan la creación de nuevas trayectorias de ascenso para jóvenes oficiales que entienden y practican un nuevo estilo de mando para una nueva forma de guerra (Rosen, 1991: 20-21).

«En resumidas cuentas, la innovación militar ocurre cuando oficiales superiores con prestigio y con consolidada trayectoria profesional formulan una estrategia de innovación, y crean un perfil de promoción para que los jóvenes oficiales aprendan y practiquen el nuevo concepto de guerra. La intervención civil es únicamente de utilidad en la medida que puede apoyar o proteger a esos oficiales (Rosen, 1991: 251)».

Para Rosen, los principales factores, causa de innovación, son: disponer de una estrategia de cambio y la respuesta de los líderes militares de alta graduación al cambio que se está produciendo.

Aunque es cierto que, en sus trabajos, Stephen P Rosen minimiza el papel de los líderes civiles en la innovación. También lo es que destaca su «ayuda para proteger o para acelerar las innovaciones que se encuentran ya en proceso» y que además «pueden llegar a jugar un papel más relevante en periodos de guerra, al impulsar nuevas capacidades que los militares o no tenían previstas o, se resistían a poner en marcha» (Rosen, 1991: 255).

Igualmente, Rosen aporta una percepción adicional a los problemas de las reformas guiadas por los civiles: «[...] los militares profesionales pueden considerar un orden de empleo de la fuerza diferente [...]. Son los militares profesionales, no los civiles políticos, a quienes se supone depositarios del conocimiento experto del empleo de la fuerza» (Rosen, 1991: 11).

Las derrotas militares son, a menudo, citadas como estímulo para la innovación militar por muchos autores. Barry R. Posen (1984) cree que la derrota militar puede «provocar que las organizaciones militares reexaminen sus preferencias doctrinales básicas», y también que la derrota militar puede causar «[...] que los militares respondan a la intervención civil mediante soluciones para acelerar la supervivencia de su organización [...]» (Posen, 1984: 57).

Sin embargo, para Rosen no es causa sólida y señala que «(...) la derrota en la guerra no es ni necesaria, ni suficiente razón para producir innovación» Rosen (1991: 9) cree que:

«la derrota no le dice a una organización militar como serán las guerras del futuro, solo que la preparación para la guerra que acaba de terminar no fue la adecuada. La derrota por sí misma no asegura que los nuevos talentos que

vayan surgiendo llegarán a la cúspide del cuerpo de oficiales, ya que el cuerpo de oficiales de la posguerra podría estar compuesto de jóvenes oficiales adiestrados en métodos y con una cultura, de antes de la guerra».

La teoría de Rosen (1991) destaca que la innovación en tiempo de paz se origina por luchas ideológicas a lo largo de amplios plazos de tiempo, porque, normalmente, no existe sentido de urgencia. En Estados Unidos, la innovación en periodos entre-guerras, se ha producido, normalmente, con independencia de la información disponible sobre los avances emprendidos por potencias militares extranjeras. Para los norteamericanos la auténtica fuente de innovación siempre fue la percepción de cambio en la estructura del escenario de seguridad internacional (Rosen, 1991: 21).

Rosen (1991: 21) defiende que las innovaciones en tiempos de paz suceden cuando los oficiales de alta graduación con mucho prestigio formulan una estrategia de innovación que contiene elementos intelectuales y organizativos. La intervención civil puede jugar potencialmente un importante papel, pero solo es eficaz siempre y cuando apoye y proteja a esos oficiales.

En esos periodos de paz normalmente las innovaciones reciben un empuje de arriba abajo (top-down). Suele ser un impulso que llega de la mano de un líder militar visionario (Rosen, 1991: 21, 57, 76).

Lo que parece claro a la luz de teóricos como Rosen (1991), Posen (1984) y Avant (1994), es que la innovación militar tiene gran relevancia para lograr una posición de liderazgo en la escena internacional. Los gobiernos y las instituciones militares que reconocen a tiempo el potencial de las innovaciones militares en tiempos de paz y son capaces de crear el clima adecuado para su desarrollo y logran situarse a la cabeza, independientemente del nivel y velocidad de la difusión.

Rosen coincide también con Avant en la idea de que las innovaciones, en ciclos de ausencia de guerra, impactan significativamente en las políticas exteriores y de seguridad de los Estados (Rosen, 1991 & Avant, 1994). La competitividad entre Estados es consecuencia de los beneficios que logran como resultado de las innovaciones y afecta directamente a la distribución de poder en el sistema internacional

Por su parte, las innovaciones producidas en tiempo de guerra logran el rendimiento esperado cuando responden a los criterios de eficacia estratégica empleados por las organizaciones militares para medir resultados. Aunque, normalmente, tropiezan con los obstáculos derivados de la escasez de tiempo para aprender y reflejar cambios en las estructuras operativas (Rosen, 1991: 251). Al respecto, Rosen afirma que incluso en aquellos casos en los que las medidas innovadoras se efectuaron con éxito, los resultados no fueron tangibles hasta que la guerra estaba muy avanzada y entonces la innovación tenía ya un valor muy escaso (Rosen, 1991: 181).

Por último, es importante destacar que Rosen sostiene que los Ejércitos por si solos son capaces de proporcionar respuestas oportunas y eficaces a los cambios que se producen en la situación estratégica internacional, sin estar condenados a luchar necesariamente como la última guerra.

Referencias

- Allison, G. & Zelikow, P. (1999). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. (2nd ed.). Addison Wesley Longman Educational Publishers Inc.
- Avant, D. D. (1994). *Political Institutions and Military Change: Lessons from Peripheral Wars*. Cornell University Press.
- Posen, B. (1984). *Sources of Military Doctrine: France, Britain, and Germany Between the World Wars*. Cornell University Press.
- Posen, B. (2014). *Restraint: A new Foundation for U.S. Grand Strategy*. Cornell University Press.
- Rosen, S. P. (1988). *New Ways of War: Understanding Military Innovation. International Security*. 13(1). Summer 1988. Pp. 134-168
- Posen, B. (1991). *Winning the Next War: Innovation and the Modern Military*. Cornell University Press.
- Posen, B. (2010). The Impact of the Office of Net Assessment on the American Military in the Matter of the Revolution in Military Affairs. *Journal of Strategic Studies*. 33(4), Special Issue: The Information Technology Revolution in Military Affairs.

2.50. Working with Emotional Intelligence

Reseñado por MASSIMILIANO Siragusa⁷³

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Random House. 480 pp. ISBN 978-0553104622⁷⁴.

En este libro Daniel Goleman expande la importancia de la inteligencia emocional en el entorno laboral, basándose en investigaciones que demuestran que las competencias emocionales influyen más en el éxito profesional que las habilidades técnicas o el cociente intelectual. Mientras que el CI

⁷³ Capitán de navío de la Armada Italiana. Agregado de Defensa de la Embajada Italiana en Madrid. XII CEMFAS, número uno de los oficiales extranjeros.

⁷⁴ Existe traducción española: Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional* (F. Mora Zahonero y D. González Raga, Trads.) Kairos. 504 pp. ISBN 978-8472454071.

puede ser un factor de entrada a un trabajo, la IE determina el desempeño y la capacidad de liderazgo.

Goleman argumenta que las empresas que promueven la inteligencia emocional logran equipos más eficientes, empleados más satisfechos y un liderazgo más efectivo. Explica cómo la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales pueden aplicarse para mejorar el desempeño laboral.

En las cinco partes en las que se divide el libro, el autor guía al lector a través de los argumentos científicos que respaldan la importancia de la inteligencia emocional en el trabajo para individuos, grupos y organizaciones.

En la primera parte, Goleman argumenta que la inteligencia emocional importa más que el coeficiente intelectual o la especialización técnica para determinar quién puede sobresalir: representa prácticamente todo lo que se necesita para expresar el talento en el liderazgo. Las emociones juegan un papel fundamental en el éxito profesional. La capacidad de gestionar emociones propias y ajenas impacta la productividad, la comunicación y la colaboración en el trabajo: el autor resalta estudios que muestran cómo líderes con alta inteligencia emocional generan mejores resultados en sus equipos.

El CI influye en la capacidad técnica y analítica de un trabajador, pero no en su capacidad de trabajar con otros, manejar el estrés o liderar equipos. Las personas con alta inteligencia emocional pueden: adaptarse mejor a cambios, resolver conflictos con mayor eficacia, influir positivamente en su entorno laboral; mantener un desempeño óptimo incluso bajo presión.

La segunda parte detalla unas cuantas habilidades específicas, todas las cuales se basan en el autodominio junto con la contribución única que cada una hace a un rendimiento excelente, entre ellas se destacan:

- Autoconciencia (la capacidad de reconocer las propias emociones y entender cómo afectan el desempeño). Una persona con autoconciencia conoce sus fortalezas y debilidades, acepta la retroalimentación sin reaccionar a la defensiva, toma decisiones alineadas con sus valores y emociones. Los líderes con autoconciencia son más auténticos y confiables, ya que reconocen sus propias emociones y las gestionan de manera adecuada.
- Autorregulación (capacidad de manejar las emociones y responder de manera apropiada en situaciones de estrés o conflicto). Las personas con esta habilidad tienen el control emocional necesario para evitar respuestas impulsivas, son adaptables ante cambios y desafíos, demuestran integridad y honestidad en la toma de decisiones. La autorregulación permite que los líderes mantengan la calma en situaciones difíciles y tomen decisiones racionales en lugar de emocionales.

- Motivación. Goleman resalta la importancia de la motivación intrínseca para el éxito en el trabajo. Las personas con alta inteligencia emocional suelen estar motivadas por factores internos más que por recompensas externas, tienen mayor resiliencia ante fracasos, se mantienen enfocadas en metas a largo plazo, demuestran pasión por aprender y mejorar continuamente. Los empleados motivados aportan energía y entusiasmo al equipo, promoviendo un ambiente laboral positivo.
- Empatía (capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás). En el contexto laboral una persona empática escucha activamente y responde con sensibilidad a las preocupaciones de los compañeros, adapta la comunicación según las emociones del interlocutor y fomenta un ambiente inclusivo y diverso. Los líderes empáticos generan confianza y lealtad en sus equipos, lo que mejora la colaboración y la satisfacción laboral.

En fin, las habilidades sociales permiten construir relaciones efectivas y liderar equipos con éxito. Incluyen: comunicación asertiva, capacidad de influencia y negociación, trabajo en equipo y manejo de conflictos. Un líder con habilidades sociales bien desarrolladas puede inspirar a otros, resolver problemas de manera colaborativa y crear una cultura organizacional positiva.

En la tercera parte, se discuten las habilidades fundamentales en las relaciones; Son habilidades que permiten navegar sin esfuerzo en organizaciones donde otros se hunden (entre ellas, la empatía, saber aprovechar la diversidad, saber trabajar en equipo).

Goleman destaca que los líderes más efectivos no solo son inteligentes, sino emocionalmente hábiles. Las organizaciones que promueven el liderazgo basado en la inteligencia emocional logran: menos conflictos internos, mayor productividad y mejor retención del talento. Los líderes emocionalmente inteligentes pueden motivar a sus equipos y generar compromiso con la visión de la empresa.

La cultura organizacional de una empresa se define por sus valores, normas y prácticas. Una cultura emocionalmente inteligente se caracteriza por: comunicación abierta y transparente, reconocimiento y recompensa del desempeño, apoyo a la salud emocional de los empleados.

El cambio organizacional puede generar incertidumbre y resistencia. Goleman explica que los líderes con inteligencia emocional pueden gestionar el cambio de manera efectiva comunicando el propósito con claridad, escuchando las preocupaciones de los empleados, mostrando confianza y empatía durante la transición. Un liderazgo emocionalmente inteligente ayuda a los equipos a adaptarse con menos estrés y mayor compromiso.

La cuarta parte explica cómo, independientemente de la conciencia de ser débil en algunas habilidades, se puede aprender a mejorar. Se ofrecen pautas prácticas y científicamente sólidas para hacerlo de la mejor manera.

Las empresas pueden medir la inteligencia emocional de sus empleados mediante: autoevaluaciones, retroalimentación 360 grados y observación del desempeño en situaciones de alta presión. Una evaluación efectiva permite identificar áreas de mejora y diseñar planes de desarrollo personalizados.

Goleman propone diversas estrategias para mejorar la inteligencia emocional en el trabajo: mantener un diario emocional para identificar patrones (autoconciencia), practicar la meditación o técnicas de manejo del estrés (autorregulación), establecer metas personales alineadas con los valores individuales (motivación), escuchar activamente y practicar la perspectiva del otro (empatía); participar en dinámicas de trabajo en equipo y liderazgo (habilidades sociales). Los programas de capacitación en inteligencia emocional han demostrado mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento.

Las empresas más innovadoras han integrado la evaluación de la inteligencia emocional en sus procesos de selección, buscando candidatos que, además de habilidades técnicas, tengan: capacidad de adaptación, habilidades interpersonales sólidas y resiliencia ante la adversidad. Los empleados con alta inteligencia emocional tienden a ser más comprometidos, productivos y colaborativos.

La quinta parte toma en consideración lo que significa ser emocionalmente inteligente para una organización.

Analizando los contenidos, se aprecia la coherencia y claridad de los argumentos, a veces incluso demasiado detallados. Las fuentes son variadas y diferenciadas: el autor no ha escatimado esfuerzos en la investigación de los distintos tipos de trabajadores a entrevistar. En la época de la primera edición (1998), estas eran teorías muy originales. Goleman fue un precursor de los estudios sobre las habilidades gestionales, ofreciendo con sus textos importantes aportes al desarrollo de la disciplina.

El estilo de escritura es claro y fluido, evita tecnicismos y es adecuado para la lectura por parte de un público general.

El reseñador coincide con Goleman en creer que tanto las perspectivas personales como las profesionales de cada persona dependen cada vez más, hoy en día, de la capacidad de gestionarse de forma óptima a uno mismo y a las propias relaciones. Este libro no ofrece soluciones rápidas y simplistas, pero el lector podrá encontrar pautas válidas para ponerse manos a la obra de forma realista si quiere mejorar su competencia emocional.

Daniel Goleman enfatiza que la inteligencia emocional es un factor clave para el éxito en el entorno laboral. Las empresas y líderes que priorizan el desarrollo de estas habilidades logran mayor eficiencia, mejor clima organizacional y empleados más satisfechos.

Además, la inteligencia emocional no es un rasgo innato, sino una competencia que puede desarrollarse con práctica y entrenamiento. La inversión en inteligencia emocional no solo mejora el desempeño individual, sino que fortalece a toda la organización.

En un mundo laboral cada vez más dinámico y competitivo, la inteligencia emocional no es solo una ventaja, sino una necesidad para alcanzar el éxito.

CONCLUSIÓN

La selección de obras reseñadas en este capítulo configura una base sólida para la formación continua del oficial de Estado Mayor, destacando por su amplitud temática, su equilibrio entre teoría y práctica y su orientación hacia el desarrollo del pensamiento estratégico y la reflexión ética. A través de la historia militar, la estrategia, el liderazgo y la cultura organizacional se proporciona a los oficiales un conjunto de referencias que les permitirán afrontar con mayor solidez los desafíos de su desempeño profesional.

No obstante, un análisis crítico revela también algunas carencias significativas. La cobertura de los nuevos dominios, como el ciberespacio, el espacio ultraterrestre o el cognitivo, resulta limitada, al igual que la presencia de obras centradas en el pensamiento prospectivo. Asimismo, se observa un sesgo cultural manifiesto, derivado del predominio de autores y enfoques occidentales consolidados, que deja en segundo plano perspectivas estratégicas emergentes procedentes de Asia, África o América Latina, hoy imprescindibles para una comprensión verdaderamente global de los escenarios de actuación.

Estas limitaciones no obedecen tanto a una falta de interés como a factores estructurales comprensibles: una preferencia natural hacia corrientes intelectuales familiarmente arraigadas en la tradición profesional occidental, una inercia hacia áreas doctrinalmente consolidadas en los sistemas de formación militares; y una dificultad inherente para anticipar plenamente la evolución de un entorno estratégico volátil y multifacético. A ello se suma la mayor facilidad de acceso a obras publicadas en inglés o en español, lo que favorece la concentración en bibliografía procedente de ámbitos culturales dominantes. Conscientes de estas circunstancias, recomendamos a los lectores adoptar una actitud proactiva, complementando esta biblioteca en función de sus necesidades profesionales, sus destinos específicos y los escenarios operativos en los que se desempeñen.

De igual modo, correspondería a las instituciones docentes y, en particular, a la ESFAS, revisar y actualizar de manera sistemática sus recomendaciones de lectura, asegurándose de que los alumnos dispongan de las herramientas intelectuales necesarias para analizar, asesorar y, en su caso, decidir en un mundo cada vez más dinámico, incierto y globalizado

Transcendencia práctica de la lectura

David Cuesta Vallina

Resumen

El capítulo expone cómo la lectura adquiere verdadera trascendencia en la formación del militar cuando se traduce en acción, convirtiéndose en fuente práctica de conocimiento. A través de ejemplos y experiencias de oficiales, se ilustra cómo las lecturas apoyan la toma de decisiones, enriquecen el planeamiento y fortalecen la formación ética y profesional. Se subraya la importancia de los clásicos militares y de la historia como herramientas para orientar el juicio. El capítulo concluye que integrar lectura y práctica profesional es esencial para construir un liderazgo sólido y una visión crítica del entorno operativo.

Palabras clave

Lectura aplicada; conocimiento práctico; formación del militar; historia militar; liderazgo; planeamiento.

Practical Significance of Reading

Abstract

The chapter explains how reading achieves true relevance in military training when translated into action, becoming a practical source of knowledge. Through examples and officers' experiences, it illustrates how readings support decision-making, enrich planning, and strengthen ethical and professional development. It emphasizes the importance of military classics and history as key tools to guide judgment. The chapter concludes that integrating reading with professional practice is essential to building strong leadership and a critical understanding of the operational environment.

Keywords

Applied reading; practical knowledge; military training; military history; leadership; planning.

Hablar de libros o reseñarlos es algo que aporta valor al aprendizaje y tiene su utilidad, pero todo lo que deriva en acción, en la puesta en práctica de una teoría, aporta una experiencia que es lo que más se puede asociar como fuente de conocimiento. Esto tiene mucho que ver con la trayectoria profesional de los militares, un recorrido de experiencias significativas que jalonan un modo de vida particular. Con este marco, se pretende ofrecer ejemplos que reflejen de alguna forma la aplicación práctica de lecturas, tanto generales como casos concretos. Todo un reto...

Como se ha visto con las cincuenta reseñas seleccionadas, las lecturas pueden asociarse a un nivel de mando o responsabilidades que se van adquiriendo. Lamentablemente, no existe una fórmula aplicable a todas las situaciones que requieran cierto conocimiento y hay que mantener un espíritu abierto para buscar el sentido práctico de la lectura. De forma general, en los primeros empleos, las exigencias de las pequeñas unidades y la prevalencia del liderazgo cara a cara hacen que no se dedique mucho tiempo a la lectura y si lo hacen, suelen estar enfocadas a aspectos de nuevas tecnologías o experiencias tácticas que resulten de utilidad según la necesidad. A partir del empleo de comandante o capitán de corbeta, quizá sea donde pueden darse mejores condiciones para la lectura y su aplicación real en el sentido más amplio, tanto por el tiempo como por necesidades de conocimiento.

Con ese sentido práctico y basándose en experiencias de diferentes colaboradores, podemos decir que los clásicos mantienen su utilidad e interés. Sun Tzu, Clausewitz, Liddell Hart... nos pueden equipar o incluso inspirar, para dar un argumento sólido en algún momento. Los procesos de perfeccionamiento o la participación frecuente en planeamientos, a partir de ciertos empleos, hacen que recurrir a la historia aporte valor a las decisiones o asesoramientos. Todo ello sin contar con que aprender de los errores del pasado o de los demás se mantiene como todo un clásico y este tipo de lecturas encajan. Es que en muchos casos la clave para entender el futuro está en el pasado, o empleando un proverbio árabe: «Quien no tiene un pasado no tiene futuro».

Textos básicos y clásicos, *The History of Warfare*, de John Keegan; los estudios sobre las guerras mundiales de Liddell Hart; *Las batallas decisivas del mundo occidental*, de J. F. C. Fuller; las acciones entre jefes militares como Napoleón- Wellington o Aníbal-Escipión. Una bibliografía que fue explotada por la Colección Ediciones Ejército y que a menudo son consultadas para obtener esas referencias que siempre pueden encajar en nuestra labor y que aportan al crecimiento del pensamiento estratégico.

El general Prudencio Horche Moreno, como director de la Academia General Militar, habla de la importancia de incidir en el camino del compromiso con España, que han elegido voluntariamente nuestros jóvenes

militares. Desde sus inicios, a los cadetes, se les requerirá sacrificio, estudio y esfuerzo diario para transformarles día a día en los líderes que necesita el Ejército de Tierra y la Guardia Civil. Por eso, el general, recurre con frecuencia a estos clásicos para aportar conocimiento concentrado, como cuando cita a Aristóteles: «La excelencia no es un acto de un día, sino un hábito, puesto que sólo somos lo que hacemos repetidamente». Es esa reiteración y perseverancia que permite interiorizar los valores que buscamos transmitir, se transforman en virtudes, y estas les diferenciarán en su forma de actuar y decidir en el futuro, convirtiéndoles en verdaderos referentes para los hombres y mujeres que tengan a sus órdenes. Por ello, no deben escatimar sudor, concentración ni horas en su preparación, puesto que ese es el único camino para alcanzar su objetivo.

El camino del arte militar se asocia con la *Estrategia*, también reconocido el arte del general. En esa práctica para conocer sobre el arte de distribuir y utilizar los medios militares para alcanzar los fines políticos, es fácil encontrar compañeros que recurren a la obra de Sir Lawrence Freedman, tanto para citas como para realizar un viaje a través de los clásicos.

Desde los clásicos y con estudios actuales como el de Freedman, se puede profundizar en el concepto de estrategia, tema siempre necesario en el desarrollo de nuestra profesión y que nos ayuda a comprender el mundo tal como es. La evolución de las ideas y del pensamiento aporta valor en nuestra comprensión de las cosas, en toda su extensión, porque parte importante de nuestra vida militar requerirá asesoramientos o decisiones que exigirán cierto nivel de conocimiento y cultura.

Cambiando de ámbito, si algo caracteriza ese transcurrir de la vida militar y que va creciendo según el grado de responsabilidad, es la gestión de equipos. Varios títulos mencionados hacen referencia a esta práctica, pero podemos destacar el bestseller del psicólogo y escritor Daniel Goleman *Inteligencia emocional*. La importancia de los aspectos más allá de los puramente racionales y la consideración de las emociones como clave del éxito para generar confianza y, por ende, hacer equipos.

La aplicación de algunos de los principios de inteligencia emocional fueron clave en la labor de director del Centro Nacional de Protección de Infraestructuras Críticas (CNPIC) para el general de la Guardia Civil Fernando José Sánchez Gómez. Con un equipo de setenta personas se enfrentó al desafío que supone crear una institución estratégica para la seguridad nacional. La autoconciencia emocional fue la que permitió reconocer respuestas propias ante situaciones de alta presión, ayudando a mantener la calma y transmitiendo confianza un equipo tan singular. La empatía, otro elemento crucial de la teoría de Goleman, resultó determinante en las negociaciones internacionales con la Comisión Europea, donde comprender las perspectivas y necesidades de las diferentes delegaciones resultó

clave para manejar un adecuado clima de confianza y alcanzar consensos que facilitaron la elaboración de la necesaria normativa a la protección de infraestructuras críticas. En este sentido, tal como nos dice el general: «La gestión emocional es tan importante como la competencia técnica».

Más complicado fue el reto que asumió el comandante libanés Elie Semaan cuando asumió el mando de una unidad de operaciones especiales y tuvo que pensar en el equipo al recibir un grupo significativo de mujeres que asumían funciones de apoyo. Su preocupación ante este hito del programa de integración femenina de su país le llevó a analizar la dinámica interna de la unidad. Tal como nos cuenta el comandante: «Percibí una resistencia alimentada por años de tradición, en los que el valor en combate se asociaba casi exclusivamente con los hombres. Además, el enfoque tradicional hacia los logros inmediatos generaba dudas de la capacidad de determinados soldados ante tan exigente formación». El aprendizaje que le proporcionó John Kotter y su *Liderar el cambio*, le llevaron a entender la importancia de crear una visión compartida y articuló la metodología marcada para generar esa sensación de urgencia que facilitaron ese cambio necesario hacia una cultura de integración.

«Comencé por destacar la importancia de aprovechar las destrezas de las reclutas, cuyo potencial se desperdiciaría si permanecían en labores secundarias. Posteriormente, con el apoyo del jefe de personal, conseguí datos objetivos sobre las mejoras de preparación de las recién incorporadas. Finalmente, logré convencer a los superiores que con un enfoque inclusivo se fortalecería la imagen del Regimiento lo que beneficiaría a todo el equipo», nos cuenta el comandante.

Otra lectura de aplicación fuertemente práctica en este ámbito es la propuesta de Patrick Lencioni y *Las cinco disfunciones de un equipo*. Conocer los errores típicos de los grupos de trabajo puede ser la clave del éxito en los múltiples desafíos que un militar se puede encontrar. Dirigir un grupo de personas de diferente procedencia no es algo extraño en nuestra profesión y detectar cuando un equipo es disfuncional aporta realismo al desarrollo de nuestra función. Elie también empleó las enseñanzas de esta lectura para organizar entrenamientos y ejercicios tácticos con participación mixta, asignando a las nuevas reclutas roles operativos que demostraran sus habilidades y promoviendo así la necesaria cohesión que llevó a los más escépticos a reconocer la necesidad del cambio con la solidez y la motivación que aportaban al Regimiento.

La función militar está vinculada a la toma de decisiones, el militar decide. De hecho, en muchas situaciones límite o crisis, lo que se espera del militar son decisiones oportunas. En este ejercicio, el tiempo es un factor clave y conocerse uno mismo en cuanto a cómo puede, consciente o no, pensar y decidir nos puede ayudar a aumentar precisamente la calidad de las decisiones.

Nos lo cuenta el teniente coronel italiano Piergiorgio Galli cuando buscaba sacar el máximo rendimiento de su equipo y se inspiró en la lectura de *The Mission, The Men & Me*. Un libro del teniente coronel P. Blaber de las Fuerzas Especiales de EE. UU. (US Delta Force), con experiencia en algunas de las operaciones más arriesgadas y complejas que las fuerzas estadounidenses y que proporciona ayudas para el ejercicio del mando. Así fue como empezó a contar con las valoraciones de los que están sobre el terreno, les proporcionaba libertad de acción y trataba de ganarse la siempre ansiada confianza. El título mismo reflejaba una priorización práctica a la hora de afrontar decisiones y que refleja cómo el jefe sobre el terreno tiene que ser capaz de anteponer la necesidad de velar por sus hombres dejando el aspecto personal en última de las prioridades.

El premio nobel Daniel Kahneman con su *Pensar rápido, pensar despacio* y tal como vimos en la reseña, es otro ejemplo de cómo la lectura puede aportar calidad en las decisiones. Un piloto de caza en el Báltico, un submarino en las aguas del estrecho o un puesto de mando en la misión del Líbano pueden requerir decisiones rápidas donde no estará disponible toda la información deseable. Aprender a contemporizar las ideas que nos vienen a la cabeza conociendo el funcionamiento biológico del cerebro nos ayuda a dominar esa parte irracional de nuestras decisiones. Algo que los pilotos de combate o los que hayan sufrido un contacto con el enemigo saben muy bien.

Nos lo cuenta el teniente coronel Luis Olalla Simón, instructor de caza y ataque en su tiempo de adiestramiento para los escuadrones americanos de la US Navy. Dificultades añadidas como el estrés, las velocidades del combate aéreo o las barreras idiomáticas, promovían la simplificación de conceptos con el empleo de palabras clave que beneficiaran el pensamiento rápido. Pero la verdadera dificultad, nos cuenta el experimentado piloto, era encontrar herramientas para explicar los fallos y soluciones al alumno de una forma apropiada. En este sentido, herramientas como los *debriefings* posvuelo, donde se analizan en profundidad los errores y se sacan las mejores lecciones aprendidas, le permitieron facilitar las relaciones y reducir posibles sesgos culturales con el empleo del pensamiento despacio. Conocer la «ilusión de la comprensión» también le resultó de utilidad para hacer entender al alumno que algunos errores vienen de un conocimiento limitado de las cosas promoviendo así el estudio. Conocer la diferencia y coexistencia entre los dos sistemas de pensamiento de Kahneman aporta valor a las decisiones.

El arte de la comunicación es el lenguaje del liderazgo, nos decía James Humes y es fácil relacionar esa capacidad de comunicar con calidad, en todas las direcciones, para beneficial el papel del líder. El gran abanico de lecturas existentes sobre la comunicación nos permite recordar su utilidad

práctica. La empatía, la influencia, la comunicación verbal o no verbal o incluso la comunicación a distancia son muestras de lo que puede abarcar este ámbito.

El capitán de navío italiano, Massimiliano Siragusa, nos cuenta la utilidad que le supuso profundizar en la relación entre los estilos de liderazgo y una comunicación efectiva. *Communication Skills Training* le permitieron mejorar las relaciones con superiores, compañeros y subordinados, a través del desarrollo de la inteligencia emocional en el entorno laboral: una competencia que influye mucho en el éxito, logrando equipos más eficientes y colaboradores más satisfechos. Según su experiencia, la inteligencia emocional no es un rasgo innato, sino una competencia que puede desarrollarse con práctica y entrenamiento, se trata de una inversión que mejora el desempeño individual y fortalece a toda la organización. Vemos cómo el desarrollo de las habilidades comunicativas favorece a su vez la inteligencia emocional, algo para tener en cuenta si queremos seleccionar lecturas con cierto sentido práctico y que nos permitan mejorar el cumplimiento de la misión en una organización centrada en las personas.

Algo parecido ha vivido el comandante Víctor Alvarellos Sarabia en el desarrollo de su misión internacional en Eslovaquia como parte del contingente generado por la Brigada «Galicia» VII (BRILAT). Un ambiente multinacional donde la comunicación es la base para las relaciones y aparece siempre como factor principal para la resolución de problemas. Basándose en el libro de Marta Freire, *DISC*, el oficial como responsable de la Célula de la Nación Marco, pudo interpretar las necesidades de los distintos interlocutores para conseguir una comunicación más efectiva. Como cuenta el comandante: «es una metodología que destaca por su sencillez y aplicabilidad en todos los escenarios de forma rápida». Basado en la asociación experimental de emociones con comportamientos se designan los colores básicos con determinados rasgos. Identificar los rojos (D) y amarillos (I) que son los impulsivos, y los verdes (S) y azules (C), los más reflexivos, permite organizar reuniones o negociaciones desde un prisma inteligente.

Somos visuales, disfrutamos con las imágenes y todo lo que ayude a visualizar información nos ayuda a la resolución rápida de problemas o incluso a comunicar. Cada vez es más frecuente ver algún tipo de mapa visual en las agendas de los militares, no es algo nuevo pero este tipo de técnicas tienen su aplicación práctica. Es lo que nos cuenta Tony Buzan, leído por muchos militares en la búsqueda práctica de organizar la información. Los mapas mentales combinan una técnica gráfica basada en el funcionamiento de nuestro cerebro, lo que permite sacar mayor provecho de este. Ideas, órdenes, referencias, lecturas, dibujos, y relacionados entre sí para facilitar su aplicación y comprensión.

En esa preocupación por las tendencias o posibles escenarios futuros a los que nos tendremos que enfrentar, la prospectiva militar adquiere un especial valor. El antiguo dicho de «un ejército aprende a ganar su última guerra justo a tiempo para perder la siguiente», hace referencia, precisamente, a la necesidad de ejercitar la prospectiva y la innovación en el pensamiento militar. Son muchas las lecturas en este sentido, algunas podrían rozar la ciencia ficción, pero no por ello deben de ser ignoradas.

El general Raimundo Rodríguez Roca incorporó sus conocimientos de investigación en los procesos de cambio, en los inicios del diseño del proyecto de transformación y modernización del Ejército de Tierra denominado «Fuerza 35». Conocimientos que igualmente aplicó en otros roles de liderazgo, tanto en organizaciones militares nacionales, como en Cuarteles Generales OTAN, en concreto SHAPE. La lectura, por ejemplo, de *Team of Teams* resultó de gran utilidad para interiorizar y contribuir a aplicar dinámicas de cambio, específicamente, en procesos de innovación militar. La búsqueda de soluciones para la gestión de influencias externas e internas a la institución armada, como son las alteraciones en el entorno estratégico o las inercias propias de la cultura militar, respectivamente, lo llevaron a interesarse en explorar mejoras en la forma de operar de nuestras organizaciones. Buscando siempre encontrar ventajas decisivas en tiempo récord.

Entre los retos prospectivos tenemos el multidominio, considerado un ámbito en nuestra nueva doctrina conjunta y que supone la necesidad de pensar desde lo desconocido, hacia el futuro. Fue el caso del teniente coronel Miguel Ángel Pérez Franco, en su destino en el EMAD, que tuvo que orientar sobre los nuevos retos que asumía el ámbito conjunto: el primer ejercicio específico del multidominio de nuestras Fuerzas Armadas. La lectura de *Guerra multidominio* y *Mosaico* le abrió la puerta a un entorno operativo donde las batallas se libran en los seis dominios de las operaciones (terrestre, marítimo, aéreo, ciberespacial, espacial – ultraterrestre y cognitivo); donde las actuales plataformas multifunción, son sustituidas por plataformas monofuncionales, todas ellas conectadas entre sí; y donde los fuegos *cross-dominio* serán el elemento decisivo de las operaciones. Asimismo, la lectura de una obra reeditada y actualizada en el entorno militar, *La defensa de la posición Dufer*, le pudo orientar de manera práctica. Elegir escenarios, conocer sobre los efectos del ámbito ciber sobre el físico, incluso conocer como un subgrupo acorazado se puede quedar paralizado, una lectura que facilitó una ambientación realista a la vez que innovadora.

Y por comentar otro estilo del que hay pocas reseñas (o ninguna) en la selección expuesta en este documento. La repercusión de la ciencia ficción. Resulta que el neurólogo Guillermo García Ribas, que ha estudiado la importancia de la lectura en procesos de deterioro cognitivo como el alzhéimer, no todas las lecturas son iguales, pero todas influyen. Las personas

que leen novelas de ficción tienen menos tendencia al deterioro cognitivo además de fomentar la empatía y la socialización.

Lo que a veces parece pura ciencia ficción es el ambiente multinacional donde se desarrollan la mayor parte de las misiones de nuestras Fuerzas Armadas. Es lo que Erin Meyer nos detalla con su *Mapa cultural*, todo un seguro de vida práctico para entender culturas diferentes a la nuestra. Otro colaborador nos deja testimonio práctico sobre aplicaciones digitales que la propia autora ha dirigido y que permiten, entre otras cosas, configurar un equipo según unos índices de distancia cultural para optimizar la organización de grupos entre distintas nacionalidades: no es lo mismo trabajar con un portugués que con un húngaro... y este libro puede ayudarnos a ello. Sergio Valbuena Gómez, destinado en la Célula de apoyo al presidente del Comité Militar de la Unión Europea, trabaja diariamente con militares y civiles de doce nacionalidades diferentes con los que se agrupa para realizar cometidos en equipos en los que no existen relaciones de mando formales. Además, interacciona constantemente con el personal de las veintisiete representaciones militares de los Estados miembros de la Unión Europea, ubicadas en Bruselas. Las relaciones horizontales y el conocimiento práctico de aspectos culturales le permiten maniobrar de forma ágil para alcanzar sus cometidos asignados sin que la misión se vea afectada.

La vida militar da para mucho, pero todos podemos pasar por una crisis determinada, todos tenemos nuestros momentos malos. Leer sobre personas de éxito, héroes anónimos, personas que han vivido situaciones que podamos vivir nosotros mismos... puede ser fuente de inspiración adecuada para salir del bache.

La obra basada en una experiencia tras la liberación de un campo de concentración en la Alemania nazi, tiene encaje en esa búsqueda de la motivación. El autor de *Hombre en busca de sentido*, Viktor Frankl, que se convirtió en un psicólogo innovador, escribió su historia sin eludir los horrores y sufrimientos que llegó a sufrir como prisionero. Aprender de una vida excepcional tras el paso por Auschwitz, Dachau u otros, una forma de pensar en esa voluntad de sobrevivir cuando la motivación tiene que salir de uno mismo exclusivamente. Como muchos militares han sufrido en su propia piel, los que superan los obstáculos y encuentran la manera de resistir, son los que mantienen un propósito claro.

Estos ámbitos prácticos señalados, clásicos, gestión de equipos, toma de decisiones, comunicación, prospectiva, ciencia ficción o inspiración pueden ser ampliados de múltiples formas. No existe la lectura que marque un punto de inflexión en el desarrollo profesional, más bien se trata de ir acumulando enseñanzas, ir equipando la mochila, y estar mejor preparado para cuando surja un problema o se requieran experiencias. Leer, llevarlo a la práctica cuando se pueda y buscar la necesaria retroalimentación es la

manera de que las lecturas nos vayan aportando sentido práctico a la vez que nos van moldeando la forma de pensar, cada lectura aporta conocimiento, aporta experiencia.

Algunos de los ejemplos citados asocian un tema o incluso título al sentido práctico de la lectura, pero no hay que obviar, precisamente, lo que aporta la lectura en sí mismo. No es algo a pasar por alto puesto que la práctica acaba en lo que representa el ansiado liderazgo. «Lee y conducirás, no leas y serás conducido» sintetiza de manera magistral santa Teresa de Jesús, de hecho, leer, lo que sea, figura como consejo recurrido por autoridades o líderes de un gran abanico de especialidades o campos. El día a día nos bombardea con gran cantidad de información superficial: mensajes, correos electrónicos, redes sociales..., consumimos mucha más información de la que somos capaces de retener. La lectura, como proceso mental, es parte de la solución frente a este problema, aporta criterio y capacidad de discernir, este es un sentido práctico relevante pero difícil de definir en sí mismo.

El ciclo de aprendizaje no acaba con la lectura, si hemos hablado de la importancia de pasar a la acción o práctica, destacar que cada vez son más los militares que encuentran en la lectura la herramienta necesaria para iniciarse en el oficio de escritor. Sí, escribir, podría ser un fin práctico que materializa el ciclo de leer, pensar, actuar. Escribir representa un reto en sí mismo, es contar la historia que uno tiene en su interior y promover el espíritu del compañerismo al compartir.

No en pocas ocasiones, los militares tienen que enfrentarse a este reto de escribir por razones organizacionales: informes, notas, manuales o incluso doctrinas. El desafío se hace mayor, puesto que uno siempre se encuentra con conocimientos limitados o con una experiencia que nunca es suficiente. Aun así, cumplimos.

Pero hay militares que van más allá y es el caso de otro protagonista en la selección de reseñas, el coronel de la Guardia Civil, José Ángel Astillero Fuentes. Por singular y motivador, su caso merece un poco más de atención al representar el ciclo ideal del aprendizaje... Destinado en los años noventa en el País Vasco, el coronel plasmó su experiencia en la lucha antiterrorista con su obra *Pazman: una ficción histórica de quienes lucharon contra ETA*. El reto de escribir aceptado en su expresión máxima, un libro.

En esta autoficción, finalista del premio Azorín de novela 2022, el autor describe, desde una perspectiva privilegiada como exmiembro de los servicios de información de la Guardia Civil, el sacrificio de un grupo de hombres y mujeres a sus órdenes en una lucha desigual contra la banda armada. A través de sus páginas, nos muestra cómo la suma de voluntades y decisiones tácticas puede llegar a conformar una estrategia; y cómo los valores y

principios militares guían y retroalimentan la actividad operativa. «El deber, ¿quién lo dictaba? ¿La ley? ¿Qué ley? ¿La que arranca aplausos en un parlamento o la que rige en silencio la conciencia del hombre?». Este testimonio excepcional revelará al oficial de Estado Mayor una realidad que, en gran medida, ha pasado inadvertida por historiadores y cronistas. En definitiva, *Pazman* es una obra necesaria para comprender cómo se derrotó a ETA, la mayor lacra en la historia reciente de España.

«La vivencia personal estaba ahí —explica el coronel Astillero—, y la necesidad de transmitir el legado del sacrificio de la Guardia Civil en defensa de la libertad pulsaba igualmente en mí... Faltaba, sin embargo, la capacitación técnica para contarlo bien y transmitir el mensaje de forma pedagógica a la vez que entretenida. Supongo que muchos compañeros habrán pasado por esa situación: atesoras valiosas experiencias profesionales y sientes el impulso y la motivación de transmitirlas... Pero notas que te faltan las herramientas del oficio de escritor. En mi caso, las adquirí mediante la lectura. Obras como *Mientras escribo*, de Stephen King, o *Cartas a un joven novelista*, de Vargas Llosa, me fueron de gran ayuda».

Para concluir el capítulo, hemos elegido siete áreas temáticas como los clásicos, la gestión de equipos, la toma de decisiones, la comunicación, la prospectiva, la ciencia ficción y la motivación. Podrían ser más, pero representan una muestra de la utilidad práctica de la lectura tal como lo recogen los once colaboradores citados o los diecisiete títulos mencionados. Aceptamos las ventajas de leer, de pensar, pero, si queremos ir más allá, no debemos de excluir el reto de escribir, sobre cualquier cosa. La experiencia que acumulan los militares es cada vez más relevante y, en muchos casos, puede aportar conocimiento tanto en el ámbito militar como fuera del mismo, no nos lo guardemos. Compartir conocimiento es ser generoso, además de favorecer el aprendizaje propio, puesto que «El conocimiento es como un fuego; se multiplica cuando se comparte».

REFERENCIAS

- Astillero, C. (2023). *Pazman: una ficción histórica de quienes lucharon contra ETA*. Roca.
- Blaver, P. (2010). *The Mission, the Men, and Me*. Dutton Caliber.
- Buzan, T. (2019). *Mapas mentales*. Planeta.
- Frankl, V. (2021). *Hombre en busca de sentido*. Herder.
- Freedman, L. (2016). *Estrategia*. La Esfera de los Libros.
- Freire Úbeda, M. (2020). *Ponte en modo DISC*. Samarcanda.
- Fuller, J. F. C. (1964). *Batallas decisivas del mundo occidental*. RBA Coleccionables.

- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairós.
- Kahneman, D. (2013). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debolsillo.
- Keegan, J. (2004). *A History of Warfare*. Pimlico.
- King, S. (2003). *Mientras escribo*. Debolsillo.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. New edition.
- Leonhard, R. R. (2016). *La defensa de la posición Duffer*. Warfare Group.
- McChrystal, S. (2015). *Team of Teams*. Penguin Books.
- Meyer, E. (2022). *El mapa cultural*. Península.
- Patrick, L. (2022). *Las cinco disfunciones de un equipo*. Empresa Activa.
- Pulido, G. (2021). *Guerra multidominio y Mosaico*. Libros de la Catarata.
- Tuhovsky, I. (2019). *Communication Skills Training*. Rupa Publications.
- Vargas Llosa, M. (2015). *Cartas a un joven novelista*. Debolsillo.

Comparación de los hábitos de lectura entre los alumnos del XXVI Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas y los egresados de la ESFAS

Raúl Sampedro Oliver

Resumen

El capítulo presenta un estudio comparativo sobre los hábitos de lectura de los alumnos del XXVI CEMFAS y los egresados de la ESFAS. Mediante encuestas y metodología Delphi, se analizan diferencias en frecuencia, tipo de lecturas, motivaciones y percepción de la lectura en el desarrollo profesional. Los egresados muestran hábitos más asentados y orientados a lecturas técnicas e históricas, mientras que los alumnos actuales prefieren lecturas recreativas, condicionados por la carga académica. El capítulo concluye que la lectura evoluciona de un hábito formativo inicial a un componente esencial de la autoformación profesional.

Palabras clave

Hábitos de lectura; comparación generacional; formación profesional; lectura técnica; lectura recreativa; desarrollo profesional.

Comparison of reading habits between the students of the XXVI General Staff Course of the Armed Forces and the graduates of the ESFAS

Abstract

This chapter presents a comparative study on the reading habits of students from the XXVI General Staff Course of the Armed Forces and ESFAS graduates. Using surveys and the Delphi methodology, it analyzes differences in reading frequency, types of readings, motivations, and perceptions of reading's role in professional development. Graduates exhibit more established habits oriented toward technical and historical readings, while current students prefer recreational literature, influenced by academic workload. The chapter concludes that reading evolves from an initial formative habit into a fundamental component of ongoing professional self-development.

Keywords

Reading habits; generational comparison; professional development; technical reading; recreational reading; self-learning.

1. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

El presente capítulo analiza los hábitos de lectura de los alumnos del XXVI CEMFAS en comparación con los egresados como números uno (nacionales y extranjeros) de las veinticinco ediciones del CEMFAS en la ESFAS. El análisis se basa en encuestas realizadas a ambos colectivos, con base en los que han accedido a participar voluntariamente y de forma anónima. Los resultados permiten establecer diferencias y similitudes en cuanto a la frecuencia, la selección de lecturas y la percepción de la importancia de la lectura en su desarrollo profesional y personal.

2. METODOLOGÍA

El análisis se basa en los datos obtenidos de encuestas realizadas a 108 alumnos del XXVI CEMFAS y 68 egresados de la ESFAS.

Se ha utilizado la metodología Delphi¹ para obtener unas respuestas de consenso sobre los libros que han sido más leídos y recomendados. En una primera encuesta se obtuvieron las preferencias individuales de los participantes. En una segunda y tercera ronda se remitió a los participantes la distribución de las preferencias del grupo. En este caso, las coincidencias en las lecturas más frecuentes ordenadas de mayor a menor, y se volvió a preguntar si recomendarían estos libros. Se buscaba generar con ello una reducción de la variabilidad en las preferencias iniciales, y conformar una respuesta común basada en el consenso.

Una vez obtenida la respuesta de consenso en el grupo de alumnos del XXVI CEMFAS y de los egresados de la ESFAS, se han comparado los resultados. Para garantizar la validez de la comparación, los resultados han sido ajustados con base en porcentajes, permitiendo establecer una equivalencia en la interpretación de las respuestas de ambos grupos. Se han considerado diversos aspectos, incluyendo el tiempo dedicado a la lectura, cómo seleccionan sus lecturas, la motivación para leer y el impacto percibido de la lectura en su desarrollo profesional.

Asimismo, se ha tenido en cuenta la encuesta que el Ministerio de Cultura lanza bianualmente relativa a los hábitos y prácticas culturales en España 2024-2025².

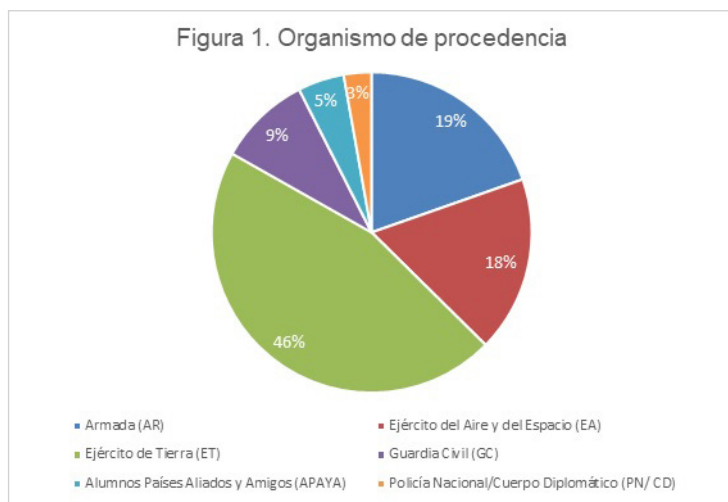
¹ La metodología Delphi fue diseñada en la década de 1950, por la RAND Corporation, con el propósito de obtener la postura consensuada de un grupo de expertos, con base en la cuantificación de sus respuestas y la reiteración de las consultas. Mantiene los requisitos de: anonimato, iteración, información devuelta en formato estadístico y heterogeneidad de los participantes.

² Los resultados de estas encuestas están disponibles en la página web del Ministerio de Cultura: Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España. Ministerio de Cultura. Disponible en: <https://www.cultura.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/ehpc.html>.

3. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

3.1. Alumnos del XXVI CEMFAS

El XXVI CEMFAS está compuesto por 145 alumnos, de los cuales 57 pertenecen al Ejército de Tierra, 23 a la Armada, 26 al Ejército del Aire y del Espacio, 9 a la Guardia Civil, 2 son inspectores jefes de la Policía Nacional, 1 pertenece a la Carrera Diplomática y 27 son oficiales extranjeros de 20 países distintos. En cuanto al género, el curso está conformado por 138 hombres y 7 mujeres. La edad promedio de los alumnos ronda los 35 años, con un rango de edad entre los 30 y los 45 años.

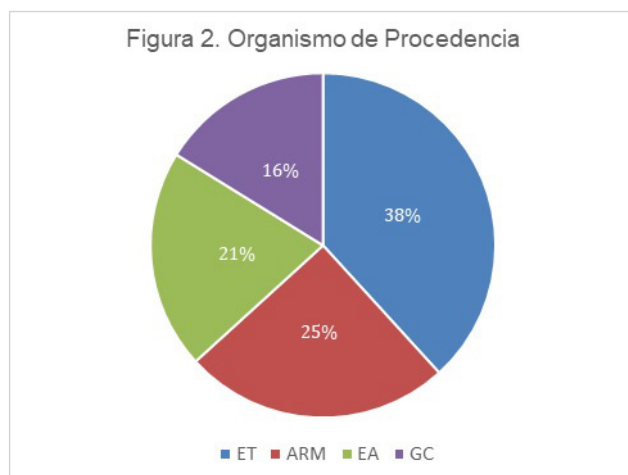


En la encuesta han participado, voluntariamente y de forma anónima, 107 alumnos (ver figura 1): 49 alumnos del Ejército de Tierra, 21 alumnos de la Armada, 19 del Ejército del Aire y del Espacio, los 9 alumnos de la Guardia Civil, 6 alumnos extranjeros, y los dos inspectores jefes de la Policía Nacional y el alumno de la Carrera Diplomática. Sus empleos son de comandante/capitán de corbeta y teniente coronel/capitán de fragata.

3.2. Egresados de la ESFAS

El grupo de egresados analizado está compuesto por 68 antiguos alumnos de la ESFAS, con empleos desde comandante/capitán de corbeta a teniente general/almirante. Han participado en las diferentes ediciones del CEMFAS desde 1999 hasta el año 2024. Se trata de militares con una trayectoria profesional consolidada, que han ocupado o aspiran a ocupar puestos de alta responsabilidad en las Fuerzas Armadas. La edad promedio de los egresados es de 45 años, con un rango de edad que oscila entre los 40 y los 55 años. En cuanto a la distribución por Armas (figura 2), es la

siguiente: 26 pertenecen al Ejército de Tierra, 17 pertenecen a la Armada, 14 al Ejército del Aire y del Espacio, y 11 a la Guardia Civil.



3.3. Comparación entre ambos grupos

Las diferencias entre ambos grupos no solo radican en la edad y la experiencia profesional, sino también en la evolución de sus hábitos de lectura. Mientras que los alumnos del XXVI CEMFAS están inmersos en un contexto de formación intensiva con una alta carga académica (81 créditos ECTS), los egresados han integrado la lectura como parte de sus hábitos cotidianos y su desarrollo profesional continuo.

4. HÁBITOS DE LECTURA

El hábito de la lectura ha sido un elemento clave en la cimentación de nuestra historia. El lenguaje escrito, como representación simbólica, ha facilitado la transmisión de conocimiento, de la identidad cultural y de la capacidad administrativa, a lo largo del tiempo y del espacio. Transmisión de conocimiento que ya se realizaba a través de la tradición oral, pero que en soporte escrito permite avances significativos en disciplinas como la historia y la matemática. Identidad cultural con base en obras escritas como la epopeya de Gilgamesh, los Vedas, *La Ilíada* o *La Eneida*, entre otras, que contribuyeron a formar una conciencia de identidad compartida entre los pueblos sumerio, hindú, griego y romano, respectivamente. Capacidad administrativa con base en el papel crucial de la escritura en el registro de transacciones comerciales, de impuestos y de códigos legislativos; de hecho, las tablillas escritas más antiguas que se han encontrado pertenecen a registros contables de las ciudades estado sumerias. Siguiendo a Goody (1977, p. 109): «el acto de escribir transforma la mente humana al proporcionar un medio externo de almacenamiento y recuperación de ideas».

La lectura, complementaria a la escritura, se configura como un hábito clave en el desarrollo del pensamiento crítico y la autonomía intelectual. A nivel neuronal, la lectura favorece el fortalecimiento de los circuitos cerebrales y mejora la capacidad de concentración y la memoria (Wolf, 2007). Decía Francis Bacon ([1325] 1983) que: «la lectura hace al hombre completo; la conversación lo hace ágil; y el escribir lo hace preciso». En los tiempos actuales en el que los dispositivos electrónicos reducen la extensión de los textos a leer, y la atención del lector compete con las notificaciones de las redes sociales, el hábito de la lectura se revela como una competencia clave a desarrollar.

4.1. Lectura y competencias generales

El hábito de la lectura se vincula como herramienta fundamental con el desarrollo de las competencias generales incluidas en el currículo del curso de Estado Mayor. Las competencias generales son aquellas capacidades que conforman el perfil de egreso de todo diplomado, lo que se espera de él en su nuevo puesto de trabajo como analista de Estado Mayor: qué sabe (conocimientos), qué sabe hacer (habilidades), qué puede hacer (aptitudes) y qué quiere hacer (actitudes). Las competencias generales, y, por tanto, transversales a todas las acciones formativas del curso de Estado Mayor, están recogidas en la Instrucción 41/2022, de 21 de enero, del Jefe de Estado Mayor de la Defensa, por la que se aprueba el currículo del curso para la obtención del diploma de Estado Mayor. Son las siguientes:

- CG1 pensamiento analítico-sintético y resolución de problemas: capacidad de entender y analizar una situación o problema en un entorno nuevo o de incertidumbre, descomponer el problema, identificar los aspectos claves, integrar las soluciones parciales y alcanzar conclusiones válidas para resolver de forma efectiva.
- CG2 pensamiento crítico: capacidad de analizar, evaluar y cuestionar los fundamentos en los que se asientan las ideas, acciones y juicios del pensamiento propio y ajeno para mejorar el propio.
- CG3 pensamiento creativo y prospectivo: capacidad de generar ante situaciones complejas procesos mentales de búsqueda y descubrimiento que proporcionen soluciones originales, así como de imaginar escenarios futuros posibles.
- CG4 orientación al logro: capacidad de formular juicios a partir de información incompleta o limitada, elegir la mejor alternativa y ejecutar las acciones oportunas, buscando la excelencia para obtener o superar los resultados esperados.
- CG5 comunicación eficaz: capacidad de informar y transmitir de forma oral y escrita con veracidad, claridad, concisión, precisión y

fluidez, adaptándose a las características de la situación y la audiencia para lograr convencer e influir.

- CG6 liderazgo y trabajo en equipo: capacidad de dirigir grupos de trabajo asegurando la cohesión, colaboración activa y motivación de sus miembros, así como la de integrarse y participar en uno de ellos, anteponiendo los intereses del grupo a los personales, para conseguir los objetivos marcados.
- CG7 autocontrol, autoconfianza y resiliencia: capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas cuando se trabaja en condiciones de presión, de confiar en las propias aptitudes, juicios y criterio, y de sobreponerse a la adversidad o al fracaso.
- CG8 investigación: capacidad de desarrollar líneas de investigación consideradas de interés en el ámbito de las Fuerzas Armadas (FAS) y de la paz, la seguridad y la defensa.

En concreto, el hábito de la lectura es una herramienta idónea para el desarrollo de todas las competencias generales:

- Desarrollo del pensamiento crítico y analítico (CG2 y CG1): la lectura fomenta el pensamiento crítico al ofrecer al lector enfoques y argumentos diversos ante un mismo problema. Asimismo, obliga a analizar la estructura de la argumentación del autor, y a confrontar la síntesis que este realiza con la síntesis a la que llega el lector. Siguiendo a Willingham (2017, p. 135): «la lectura profunda mejora la habilidad de razonar, identificar falacias y construir argumentos sólidos».
- Estimulación de la creatividad (CG3): a través de la familiarización con narrativas diversas, ideas y estilos de escritura, se alimenta tanto la imaginación como el pensamiento divergente.
- Mejora de la concentración y la disciplina (CG4 y CG7): la lectura prolongada requiere de estas dos capacidades. Su fortalecimiento contribuye a potenciar tanto la orientación al logro, buscando la mejora personal, como el desarrollo del autocontrol y la resistencia a las distracciones.
- Mejora de la comunicación verbal y escrita (CG5): el contacto habitual con textos bien estructurados y con vocabulario abundante favorece la adquisición y expresión de habilidades lingüísticas.
- Estimulación de la empatía, habilidades sociales y toma de decisiones (CG6): siguiendo a Goleman (2013) la lectura de novelas y biografías de líderes expone al lector a múltiples perspectivas sobre la vida, aumentando su capacidad para comprender, inspirar y dirigir a personas y equipos. Tal y como dice Covey (1990), primero hay que entender para luego ser entendido. Así pone el foco en la relevancia

de la lectura reflexiva para el desarrollo de la empatía, no sólo con base en la experiencia directa si no también a través del aprendizaje vicario.

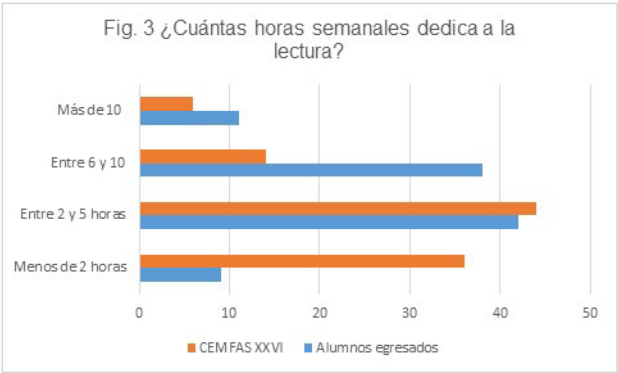
- Potenciación de la capacidad de investigación (CG8): la lectura frecuente estimula la curiosidad y la disposición a seguir explorando nuevos temas. También fomenta el rigor, al evaluar la fiabilidad de las fuentes empleadas. Asimismo, la lectura de publicaciones científicas familiariza al lector con la estructura de los contenidos y con el estilo de lenguaje académico empleado.

La lectura es una herramienta clave del profesorado de la ESFAS, que le permite desarrollar en el alumno, de modo transversal, todas las competencias generales. De ahí que en las asignaturas impartidas en el centro se incluya, en cada acción formativa, una relación de lecturas obligatorias y de lecturas recomendadas.

4.2. Comparación hábitos de lectura entre los egresados del CEMFAS, los alumnos del XXVI CEMFAS y los hábitos y prácticas culturales en España en 2024-2025.

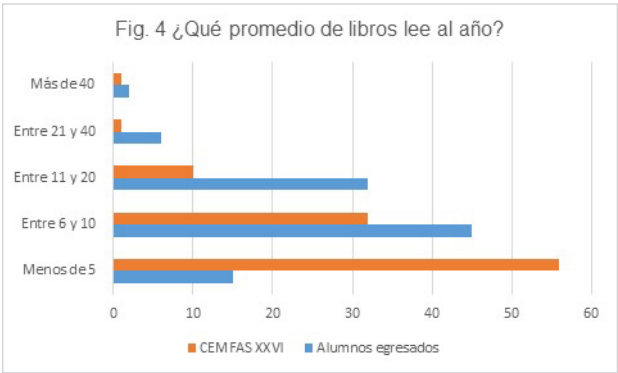
Se ha realizado una comparativa entre los hábitos de lectura de los alumnos del XXVI CEMFAS y los egresados de la ESFAS. Debido a la disparidad en el número de participantes, 107 alumnos en el XXVI CEMFAS y 68 egresados, los gráficos presentados muestran el análisis comparativo entre grupos basado en los porcentajes de respuestas para cada ítem. Asimismo, se ha utilizado el avance a la encuesta del Ministerio de Cultura referida previamente, para contrastar los datos obtenidos en nuestro estudio³.

La figura 3 refleja la diferencia entre la cantidad de horas semanales que dedican a la lectura, siendo este número notablemente mayor entre los antiguos alumnos, debido a la carga de otros cometidos que tienen los alumnos durante el curso.



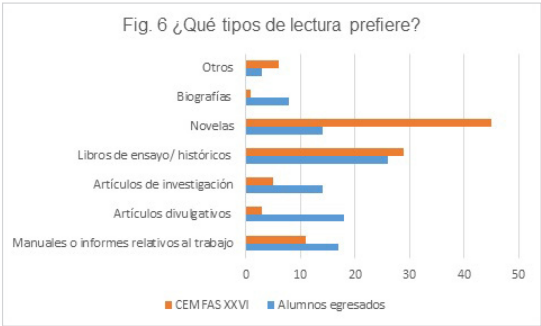
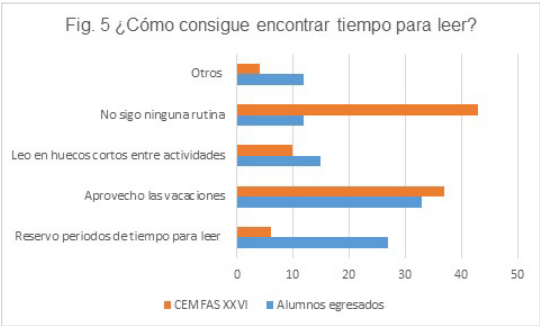
³ Los datos completos de la encuesta están pendientes de publicación, por lo que sólo se aportarán comentarios para las estadísticas ofrecidas en el avance consultado.

Igualmente, en general los alumnos egresados leen más libros al año que los alumnos del XXVI CEMFAS (figura 4). A nivel nacional, el 66,3% de la población ha leído algún libro durante el último año. Esto sitúa a nuestra muestra por encima, claramente, de la media nacional, al ser casi todos ellos lectores. De entre los lectores a nivel nacional, un 37,5% leyó libros relacionados con su profesión o estudios. Como barreras a la lectura en la población nacional se identifican por orden de preminencia: el no tener tiempo, el no tener interés, el precio de los libros y que no les gusta.

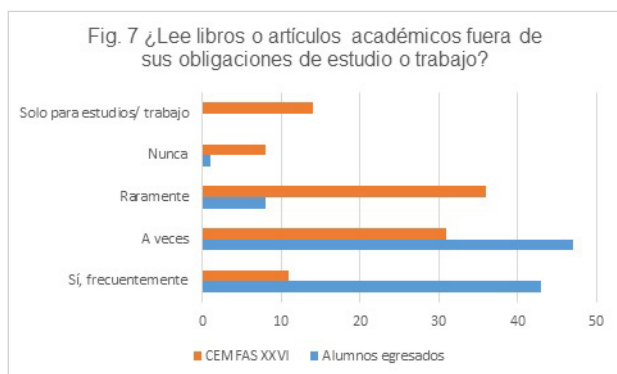


Esto puede relacionarse con los datos recogidos en la figura 5, donde si bien la mayoría de los alumnos del actual curso dicen que no siguen una rutina para encontrar tiempo de lectura, muchos exalumnos indicaron que reservaban periodos de tiempo para desarrollar esta actividad.

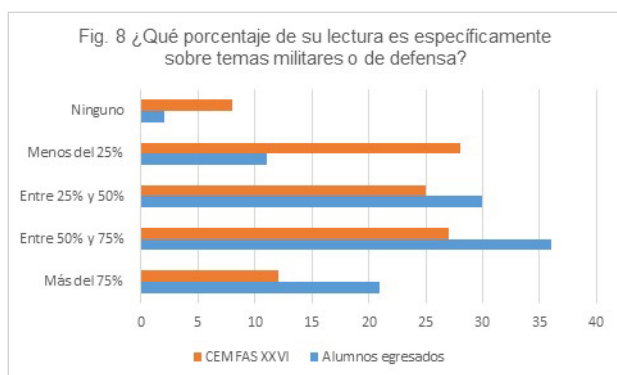
Por otro lado, mientras que los alumnos del XXVI CEMFAS optan por la novela como género preferido, los egresados se decantaron más por ensayos o libros históricos, seguidos por artículos divulgativos y manuales relativos al trabajo.



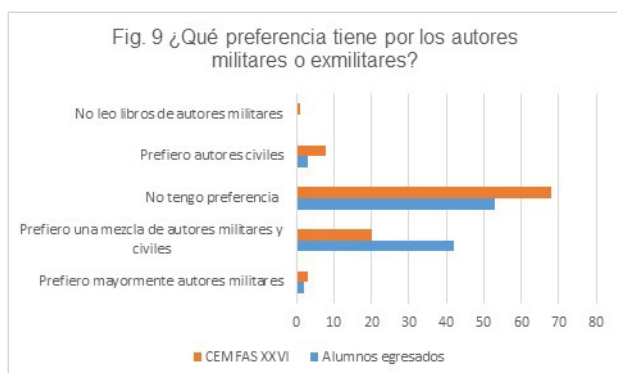
En la figura 7, las respuestas de los alumnos egresados reflejaron un mayor consumo de artículos académicos, fuera del horario laboral, que las de los alumnos del CEMFAS, quienes indicaron en un 36 % que raramente lo hacían.



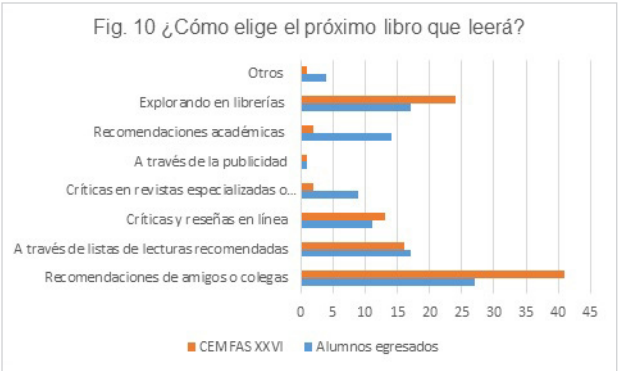
En la figura 8 se refleja un menor peso de las lecturas sobre temas militares en los actuales alumnos de la ESFAS.



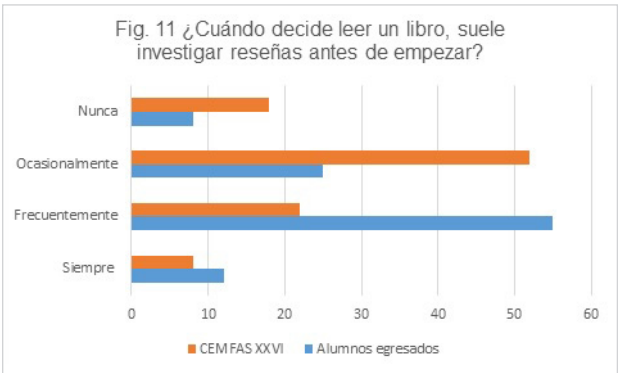
No hay tanta diferencia en cuanto a la preferencia entre autores militares o civiles, indicando ambos grupos que o bien no tenían preferencia o preferían una mezcla de ambos (figura 9).



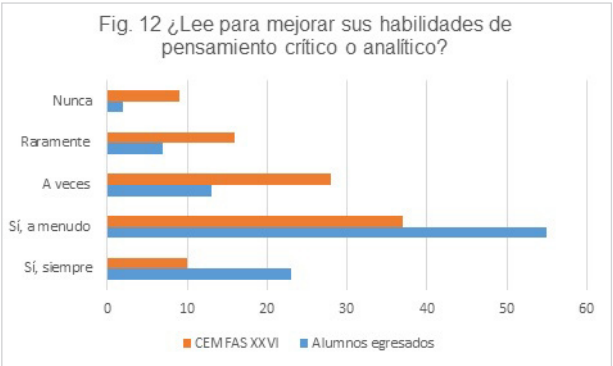
En cuanto a elección de libros, los alumnos del XXVI CEMFAS se apoyan más en recomendaciones de amigos o en la exploración en librerías, mientras que los alumnos egresados, aunque también acuden a esos dos métodos, se apoyan, en mayor medida, en recomendaciones académicas y listas de lecturas recomendadas (figura 10). En relación con la población nacional, los motivos más frecuentes para elegir el último libro que leyeron han sido: el tema, el autor y la opinión directa de familiares o amigos.



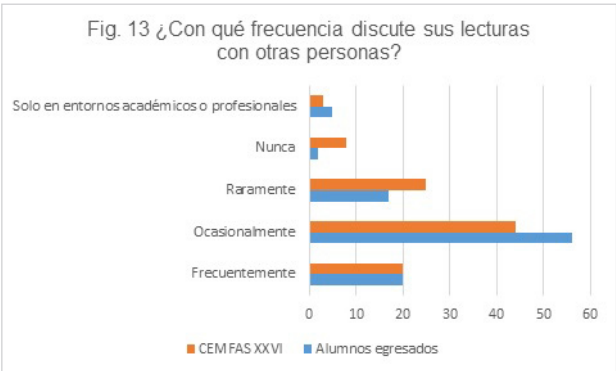
Siguiendo la línea anterior, la figura 11 refleja que los egresados acuden en mayor medida a reseñas a la hora de escoger un libro que los alumnos del curso actual.



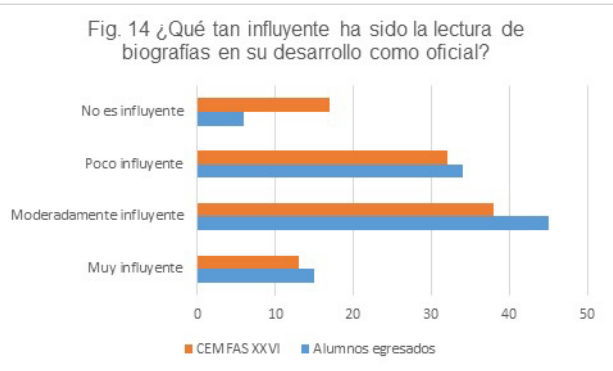
El grupo de los alumnos egresados indicaron una mayor motivación para leer basada en mejorar sus habilidades de pensamiento crítico y analítico, motivación algo menos palpable entre los alumnos actuales (figura 12).



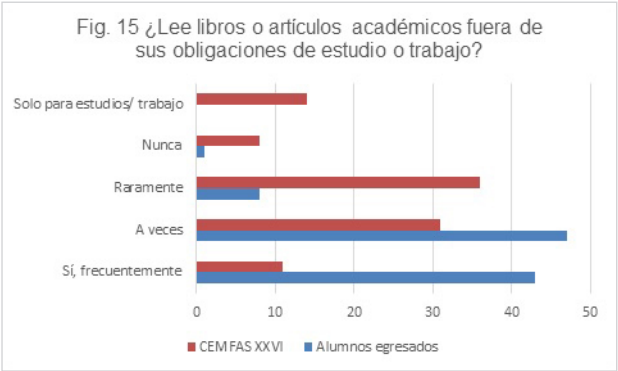
No obstante, la figura 13 no refleja grandes diferencias en cuanto a la discusión posterior de las lecturas, siendo este un fenómeno ocasional, más que frecuente, en ambos grupos.



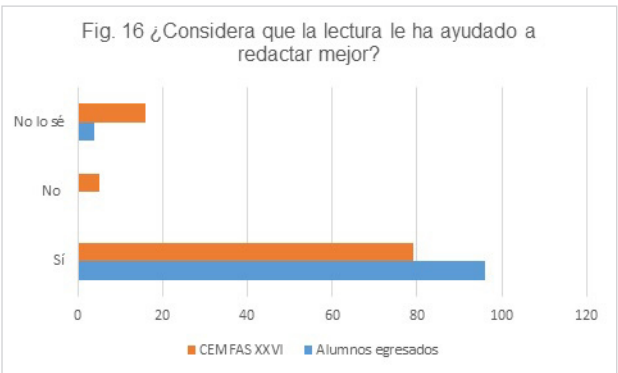
Tampoco se aprecian grandes diferencias respecto a la importancia concedida a la lectura de biografías para su desarrollo profesional, que en ambos grupos es moderadamente alta (figura 14).



Sí hay un interés en la lectura de trabajos académicos relacionados con los requerimientos del puesto de trabajo o los estudios desempeñados (figura 15).



Por último, ambos grupos consideran claramente que la lectura les ha servido de ayuda para mejorar su redacción (figura 16).



5. COMPARACIÓN DE LOS LIBROS MÁS LEÍDOS

5.1. Libros en común

Entre los libros más leídos en ambos grupos destacan:

- El arte de la guerra (Sun Tzu) y De la guerra (Carl von Clausewitz). Ambas son obras clásicas del pensamiento militar, con reflexiones atemporales sobre la naturaleza de la estrategia y el conflicto. Reflejan, asimismo, el contraste entre el pensamiento occidental y oriental sobre la materia.

- *La inteligencia emocional* (Daniel Goleman). Obra muy popular que aborda la identificación de las competencias necesarias para el éxito profesional. Contrapone el enfoque clásico del foco en la inteligencia, a la evidencia basada en datos sobre la importancia del desarrollo de las capacidades intrapersonales (autoconocimiento, autocontrol y automotivación) e interpersonales (empatía, habilidades sociales y liderazgo).
- *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (Stephen Covey): Libro de desarrollo personal y liderazgo. Covey estructura su obra en torno a siete hábitos fundamentales que guían a las personas hacia la efectividad, comenzando con la transformación interna y extendiéndose a las relaciones interpersonales.

5.2. Preferencias específicas del XXVI CEMFAS

- *Hermanos de sangre* (Stephen Ambrose). Es una obra histórica que narra la experiencia de la Compañía Easy, paracaidistas de la 101.^a División Aerotransportada del Ejército de los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial. Basado en entrevistas, diarios y cartas de los propios soldados, el libro ofrece un relato vívido y detallado de las vivencias de estos hombres. Ambrose destaca no solo las hazañas militares de la compañía, sino también los vínculos de camaradería y sacrificio que se forjaron entre los soldados.
- *Las aventuras del capitán Alatriste* (Arturo Pérez-Reverte). Novela histórica ambientada en el Siglo de Oro español. El capitán Diego Alatriste, es un veterano de los Tercios de Flandes convertido en espadachín a sueldo en el Madrid del siglo XVII, quien personifica el honor, el valor y el desencanto propios de su tiempo.
- *1984* (George Orwell). Obra distópica que retrata un futuro opresivo bajo un régimen totalitario encabezado por la figura omnipresente del Gran Hermano. La novela expone los peligros de la vigilancia masiva, la manipulación de la información y la supresión de la individualidad mediante el control absoluto del pensamiento y la conducta.
- *El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha* (Miguel de Cervantes). La novela narra las aventuras de Alonso Quijano, un hidalgo que, enloquecido por la lectura de novelas caballerescas, se convierte en don Quijote, un caballero andante decidido a restaurar la justicia en un mundo que ya no necesita caballeros. Considerada la primera novela moderna, es un clásico por su complejidad, riqueza lingüística y vigencia temática.

5.3. Preferencias específicas de los egresados

- *Diplomacia* (Henry Kissinger). El autor explora desde el realismo político, las dinámicas de poder, los equilibrios geopolíticos y las estrategias utilizadas por líderes influyentes como Richelieu, Metternich, Bismarck, Churchill y Nixon, destacando cómo sus visiones moldearon el orden mundial.
- *Pensar rápido, pensar despacio* (Daniel Kahneman). Obra fundamental en el campo de la psicología y la economía conductual, expone el funcionamiento dual de la mente humana. El autor explora cómo las decisiones humanas están influenciadas por sesgos cognitivos y errores sistemáticos, incluso en contextos donde se espera racionalidad.
- *Orden mundial* (Henry Kissinger). El libro explora cómo las diferentes civilizaciones —desde Europa y su sistema de equilibrio de poder hasta las tradiciones diplomáticas de China, el expansionismo islámico y la excepcionalidad estadounidense— han concebido y perseguido el orden global.
- *El gran tablero mundial* (Zbigniew Brzezinski). Análisis geopolítico que examina la posición de Estados Unidos como la única superpotencia global tras el fin de la Guerra Fría y su papel en la configuración del orden internacional. Obra de referencia para entender las dinámicas de poder global y los desafíos estratégicos que enfrenta un mundo multipolar.

5.4. Diferencias en la selección de lecturas

El análisis de los hábitos de lectura de los alumnos del XXVI CEMFAS y los egresados de la ESFAS muestra diferencias significativas en cuanto a la frecuencia de lectura, la selección de libros y la motivación para leer.

Mientras que los alumnos actuales se enfocan en la lectura recreativa, inclinándose por novelas y literatura clásica, los egresados han desarrollado un enfoque más estructurado y académico, con preferencia por ensayos y obras de temática militar. Además, los datos sociodemográficos muestran diferencias en edad y experiencia que influyen en los patrones de lectura.

Estas diferencias sugieren que las cargas docentes de los alumnos del XXVI CEMFAS condicionan sus lecturas, priorizando los textos que tienen asignados en las acciones formativas como lecturas obligatorias o recomendadas. De ahí que, cuando tienen libertad de elección, se decanten por lecturas más recreativas, que contribuyen a despejar su mente.

El grupo de egresados disponen de mayor libertad para decantarse por lecturas más exigentes y vinculadas con su desarrollo personal y profesional.

REFERENCIAS

- Bacon, F. (1983). *Ensayos sobre moral y política*. Madrid: Alianza Editorial.
- Covey, S. R. (1990). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
- Goleman, D. (2013). *El liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Kairós.
- Goody, J. (1977). *The Domestication of the Savage Mind*. Cambridge University Press.
- Willingham, D. (2017). *The Reading Mind: A Cognitive Approach to Understanding How the Mind Reads*. Jossey-Bass.
- Wolf, M. (2007). *Proust and the Squid: The Story and Science of the Reading Brain*. Harper Collins.

ANEXO. AUTORES Y PUBLICACIONES MÁS LEÍDOS

A continuación, vamos a exponer los libros más recomendados entre los egresados de la ESFAS y su comparativa con los alumnos actuales del XXVI CEMFAS.

En primer lugar, se comparan las publicaciones más leídas del grupo de egresados con su equivalente en el grupo del XXVI CEMFAS. Las lecturas comunes entre ambos colectivos, quedando recogido bajo cada título el puesto que ocuparon en su respectivo listado, son las siguientes:

- McChrystal, S.A. et al. (2015). *Team of teams: New rules of engagement for a complex world*. Portfolio Penguin.
1.º Egresados, 28.º XXVI CEMFAS
- Huntington, S. P. (2020). *El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial*. Grupo Planeta (GBS).
3.º Egresados, 32.º XXVI CEMFAS
- Hart, B. L. (2019). *Estrategia: El estudio clásico sobre la estrategia militar*. Arzalia.
4.º Egresados, 33.º XXVI CEMFAS
- Keegan, J. (2015). *La máscara del mando: un estudio sobre el liderazgo*. Turner.
5.º Egresados, 66.º XXVI CEMFAS
- Sinek, S. (2014). *Los líderes comen al final: por qué algunos equipos trabajan bien juntos y otros no*. Deusto.
6.º Egresados, 46.º XXVI CEMFAS

- Sun Tzu. (1998). *El arte de la guerra. Fundamentos*.
7.º Egresados, 3.º XXVI CEMFAS
- Von Clausewitz, C. (1832). *De la guerra*. Lebooks.
8.º Egresados, 23.º XXVI CEMFAS
- Kaplan, R. D. (2014). *La venganza de la geografía: Cómo los mapas condicionan el destino de las naciones*. RBA Libros.
10.º Egresados, 59.º XXVI CEMFAS
- Goleman, D. (2022). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Ediciones B.
13.º Egresados, 24.º XXVI CEMFAS
- Hart, B. H. L. (1983). *El otro lado de la colina: ascenso y caída de los generales alemanes. Su relato de los acontecimientos militares de 1939-1945*. Pan.
20.º Egresados, 52.º XXVI CEMFAS
- Luca de Tena, T. (1956) *Embajador en el infierno: Memorias del Capitán Palacios*. Magisterio Español.
1.º XXVI CEMFAS, 40.º Egresados
- Covey, S. R. (2013). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: lecciones poderosas en el cambio personal*. Simon y Schuster
19.º XXVI CEMFAS, 27.º Egresados

Por otro lado, los veinte libros más leídos entre los egresados son:

1. McChrystal, S.A. et al. (2015). *Team of teams: New rules of engagement for a complex world*. Portfolio Penguin.
2. Kahneman, D. (2013). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debolsillo.
3. Huntington, S. P. (2020). *El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial*. Grupo Planeta (GBS).
4. Hart, B. L. (2019). *Estrategia: El estudio clásico sobre la estrategia militar*. Arzalia.
5. Keegan, J. (2015). *La máscara del mando: un estudio sobre el liderazgo*. Turner.
6. Sinek, S. (2014). *Los líderes comen al final: por qué algunos equipos trabajan bien juntos y otros no*. Deusto.
7. Sun Tzu. (1998). *El arte de la guerra. Fundamentos*.
8. Von Clausewitz, C. (1832). *De la guerra*. Lebooks.

9. Kissinger, H. (1994). *Diplomacia*. Ediciones B.
10. Kaplan, R. D. (2014). *La venganza de la geografía: Cómo los mapas condicionan el destino de las naciones*. RBA Libros.
11. Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. B de Books.
12. Brzezinski, Z. (1997). *El gran tablero mundial: la supremacía estadounidense y sus imperativos geoestratégicos*. Grupo Planeta.
13. Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Ediciones B.
14. Kissinger, H. (2016). *Orden mundial: Reflexiones sobre el carácter de las naciones y el curso de la historia*. Debate.
15. Gullo Omodeo, M. (2022). *Nada por lo que pedir perdón: la importancia del legado español frente a las atrocidades cometidas por los enemigos de España*. Espasa.
16. Woodward, S. (1992). *One Hundred Days. The Memoirs of the Falklands Battle Group Commander*. Harper Collins.
17. Vandergriff, D. (2019). *Adopting Mission Command: Developing Leaders for a Superior Command Culture*. Naval Institute Press.
18. Crevel, M. van. (1987). *Command in War*. Harvard University Press.
19. Peter Rosen, S. (1994). *Winning the Next War: Innovation and the Modern Military*. Cornell University Press
20. Hart, B. H. L. (1983). *El otro lado de la colina: ascenso y caída de los generales alemanes. Su relato de los acontecimientos militares de 1939-1945*. Pan.

Por último, los veinte libros más leídos en el presente curso de Estado Mayor son los que figuran en el siguiente listado:

21. Luca de Tena, T. (1956). *Embajador en el infierno: Memorias del Capitán Palacios*. Magisterio Español.
22. Ambrose, S. E. (2012). *Hermanos de sangre: de Normandía al Nido del Águila*. Ático de los libros.
23. Sun Tzu. (1998). *El arte de la guerra*. Fundamentos.
24. Posteguillo, S. (2015). *Trilogía Africanus*. Ediciones B.
25. Pérez-Reverte, A. (2011). *Las aventuras del capitán Alatriste*. Alfaguara.

26. Follett, K. (2010). *Los pilares de la Tierra*. Plaza & Janés.
27. Baños, P. (2017). *Así se domina el mundo: Desvelando las claves del poder mundial*. Ariel.
28. McRaven, W. H. (2017). *Hazte la cama: Pequeñas cosas que cambiarán tu vida... y quizás el mundo*. Penguin Random House.
29. Tolkien, J.R.R. (1954). *El señor de los anillos*. George Allen & Unwin.
30. Cervantes Saavedra, M. de. (2014). *El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha*. Santillana.
31. Vigón Suero-Díaz, J. (2016). *Estampa de capitanes. El espíritu militar español*. Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica.
32. Galdós, B. P. (2022). *Trafalgar*. RBA Libros y Publicaciones.
33. Rommel, E. (2016). *La infantería al ataque*. Roca.
34. Orwell, G. (1948). 1984. Debolsillo.
35. McNab, A. (2000). *Bravo Two Zero: Misión Secreta en Irak*. Temas de Hoy.
36. Aramburu, F. (2020). *Patria*. Tusquets.
37. Rodríguez Galindo, E., (2006). *Mi vida contra ETA. La lucha anti-terrorista desde el cuartel Inchaurredo*. Planeta.
38. Pérez-Reverte, A. (2013a). *La sombra del águila*. Alfaguara.
39. Covey, S. R. (2013). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: lecciones poderosas en el cambio personal*. Simon y Schuster
40. Pérez-Reverte, A. (2013). *Un día de cólera*. Alfaguara

Consejos para un futuro diplomado

Juan Ramón Sabaté Aragonés

Resumen

El capítulo recoge recomendaciones prácticas de oficiales egresados dirigidas a futuros alumnos del CEMFAS. Se subraya la importancia de afrontar el curso con mentalidad abierta, actitud crítica, y disposición al aprendizaje constante. Los consejos enfatizan el valor de gestionar el tiempo eficazmente, fomentar el hábito de la lectura analítica, participar activamente en las actividades formativas y desarrollar habilidades personales como la resiliencia y la gestión emocional. Se concluye que el éxito en el CEMFAS depende tanto del compromiso académico como del crecimiento personal, sentando así las bases para una carrera profesional sólida.

Palabras clave

Formación del oficial; Curso de Estado Mayor; resiliencia; hábito lector; gestión del tiempo; crecimiento personal.

Tips for a future graduate

Abstract

This chapter gathers practical advice from graduates directed at future students of the Staff Course (CEMFAS). It stresses the importance of approaching the course with an open mindset, critical attitude, and a commitment to continuous learning. The recommendations highlight the value of effective time management, fostering analytical reading habits, active participation in academic activities, and developing personal skills such as resilience and emotional management. The chapter concludes that success in CEMFAS relies on both academic commitment and personal growth, thus laying the foundation for a strong professional career.

Keywords

Officer training; Staff Course; resilience; reading habit; time management; personal growth.

1. LA MENTORIZACIÓN COMO INSTRUMENTO FORMATIVO

La función docente está intrínsecamente unida a la carrera militar, constituyendo un pilar fundamental en la formación, perfeccionamiento y capacitación de los miembros de las Fuerzas Armadas. El ejercicio de la docencia en el ámbito castrense no solo se limita a la enseñanza formal en academias y centros de formación, sino que también se extiende a la instrucción y el adiestramiento en el ejercicio diario del mando.

Dentro del sistema educativo militar, la enseñanza formal constituye la estructura institucionalizada que abarca los niveles de formación básica, perfeccionamiento y los Altos Estudios de la Defensa. Esta enseñanza se imparte en academias, escuelas y centros especializados mediante programas diseñados para proporcionar conocimientos teóricos y prácticos fundamentales para el desarrollo profesional de los militares. Su carácter reglado, estructurado y evaluado garantiza la adquisición de competencias específicas necesarias para el ejercicio de funciones en la carrera militar. Un ejemplo representativo de esta enseñanza formal son los cursos impartidos en la ESFAS.

Por otro lado, la enseñanza no formal en el ámbito militar se desarrolla, principalmente, a través de la instrucción y el adiestramiento, mediante los cuales los militares adquieren habilidades prácticas y operativas esenciales para el cumplimiento de su misión. Esta modalidad no se encuentra sujeta a un currículo estructurado ni a certificaciones académicas, pero resulta indispensable para la preparación de las unidades. Actividades como ejercicios tácticos, simulaciones de combate y entrenamientos específicos garantizan la operatividad y eficacia de las Fuerzas Armadas en el desarrollo de sus misiones.

Junto con la enseñanza formal y no formal, las Fuerzas Armadas reconocen la importancia del aprendizaje informal, basado en la experiencia diaria, la observación y la interacción con subordinados, compañeros y superiores. Dentro de este proceso, la mentorización ocupa un lugar importante como mecanismo de transmisión de conocimientos, valores y experiencias entre militares de mayor experiencia y aquellos en las primeras etapas de su carrera. Gracias a la mentorización, los jóvenes oficiales se benefician del conocimiento acumulado de sus superiores, facilitando su adaptación, integración y progresión en la estructura militar.

La integración de la enseñanza formal, no formal e informal constituye un pilar esencial en la preparación de los futuros cuadros de mando. En este contexto, la mentorización actúa como un puente entre la teoría académica y la práctica operativa, facilitando una formación más completa y adaptada a las exigencias actuales. A continuación, se analizan diversas iniciativas concretas que ilustran la aplicación efectiva de este modelo en la formación superior de las Fuerzas Armadas.

En la ESFAS, la mentorización se emplea como complemento a la enseñanza formal en diversas ocasiones. Así, en el Curso de Actualización para el Desempeño de Cometidos de Oficial General (CADCOG), se asignan coroneles o capitanes de navío que acompañan y apoyan a los alumnos durante el periodo presencial. Asimismo, en el curso de Estado Mayor, los tutores militares del trabajo de fin de máster desempeñan un papel esencial de guía y apoyo en el desarrollo de la investigación académica. En tercer lugar, durante determinados ejercicios de planeamiento operativo, los alumnos que ocupan puestos clave reciben orientación directa por parte de oficiales generales con amplia experiencia en el mando, lo que les permite obtener conocimientos prácticos y una comprensión más profunda tanto del proceso de planeamiento como de la interacción entre el comandante y su jefe de Estado Mayor.

La mentorización también ocurre de manera informal dentro de los estados mayores, complementando así la formación formal previa. Es habitual que los oficiales de Estado Mayor brinden orientación y consejo a los recién egresados que se incorporan a sus primeros destinos, contribuyendo significativamente a su proceso de aprendizaje y desarrollo profesional. Esta interacción facilita la integración de los nuevos oficiales y les permite asimilar con mayor eficacia los procedimientos operativos, la cultura organizativa y las responsabilidades específicas de su nueva función.

Una vez analizado el papel fundamental de la mentorización en los distintos niveles de formación y ejercicio profesional, resulta adecuado recoger los consejos prácticos ofrecidos por oficiales egresados, quienes, desde su experiencia, aportan valiosas recomendaciones para afrontar con éxito la formación en el CEMFAS.

Con el propósito de enriquecer este cuaderno, se solicitó a oficiales egresados de distintos cursos su colaboración mediante el aporte de consejos destinados a alumnos que actualmente cursan o cursarán el CEMFAS. Estas recomendaciones, basadas en la experiencia práctica, ofrecen orientaciones sobre cómo afrontar eficazmente el curso en general y cómo optimizar el hábito de la lectura en particular. A continuación, se presenta una síntesis de las principales aportaciones recibidas, con el objetivo de maximizar el aprovechamiento de la formación y favorecer un desempeño exitoso en el entorno militar.

2. SOBRE LAS LECTURAS

Una idea clave que emerge de manera recurrente en los testimonios de los egresados del CEMFAS es la importancia de fomentar el hábito de la lectura, tanto por placer, curiosidad y afán de aprendizaje, como por su valor instrumental en el desarrollo de competencias profesionales. La

lectura se concibe no solo como fuente de enriquecimiento personal, sino también como una herramienta esencial para fortalecer el pensamiento crítico, la capacidad analítica y la toma de decisiones complejas. Asimismo, se entiende como un medio fundamental para perfeccionar la capacidad de liderazgo, adquirir nuevos conocimientos y ampliar la visión sobre cuestiones de seguridad y de defensa.

Los egresados destacan reiteradamente que el hábito de la lectura debe mantenerse o construirse mediante una práctica constante, preferiblemente diaria, ya que esta regularidad permite desarrollar una capacidad analítica profunda y sostenida en el tiempo. En consecuencia, varios testimonios subrayan la importancia de reservar un tiempo exclusivo para la lectura, recomendando incluso la fijación de un horario específico. Esta práctica disciplinada transforma gradualmente la lectura, que deja de ser percibida como una obligación académica para convertirse en una «virtud» personal, asociada al crecimiento intelectual y al perfeccionamiento profesional.

Otra recomendación fundamental, reiterada en numerosos testimonios, es la necesidad de abordar la lectura de forma crítica y analítica. Se aconseja explícitamente la búsqueda de perspectivas diversas, en particular, aquellas que cuestionan o contradicen las propias ideas, como medio para enriquecer el debate intelectual y fomentar una comprensión más profunda y equilibrada de los temas estudiados. Este ejercicio de contraste y confrontación de enfoques se considera clave para el crecimiento intelectual y para el desarrollo de competencias esenciales, especialmente en contextos complejos donde las decisiones deben ser tomadas considerando múltiples variables.

Los egresados acentúan la importancia de seleccionar cuidadosamente las lecturas, priorizando la calidad por encima de la cantidad. Se advierte expresamente contra la tendencia habitual a leer mucho y con rapidez, recomendando en su lugar un enfoque pausado, profundo y reflexivo. Aunque en ciertos contextos profesionales puede ser necesario realizar lecturas superficiales, este tipo de aproximación se considera insuficiente para un verdadero aprendizaje intelectual. Se insta a los lectores a disfrutar y profundizar en cada obra, buscando una comprensión real, matizada y duradera.

En estrecha relación con la necesidad de realizar lecturas profundas y reflexivas, varios testimonios subrayan también la importancia de conocer adecuadamente al autor y el contexto histórico, político o cultural en el que se inscribe la obra. Este conocimiento permite establecer un diálogo mental crítico con el autor, formulando preguntas, detectando posibles sesgos y argumentando interpretaciones propias, lo que enriquece notablemente la experiencia lectora y fortalece las competencias analíticas del oficial.

Un consejo particularmente práctico recogido en el documento consiste en llevar un registro personal de las lecturas recomendadas durante el curso. Esta práctica facilita que, una vez concluido el periodo académico, los oficiales puedan consultar una lista personalizada de títulos relevantes, permitiéndoles planificar lecturas futuras que atiendan a sus intereses y necesidades profesionales. Asimismo, este enfoque constituye una herramienta eficaz para gestionar el amplio volumen de material sugerido, optimizando el tiempo disponible y priorizando aquellas obras más significativas para su desarrollo profesional.

Además, los egresados enfatizan que la lectura no debe limitarse exclusivamente a temáticas estrictamente militares. Se anima explícitamente a explorar campos diversos como la geopolítica, las relaciones internacionales, la historia contemporánea, el liderazgo organizacional y estratégico, la gestión del talento, la diplomacia y otras áreas conexas. Esta amplitud temática es esencial para que los oficiales desarrollen una perspectiva integral y globalizada, más allá de su experiencia táctica u operativa previa, y para que puedan ejercer funciones de análisis y asesoramiento en niveles estratégicos. En definitiva, esta recomendación busca ampliar horizontes intelectuales, asegurando una formación más completa, crítica y adaptada a la complejidad del entorno internacional contemporáneo.

Asimismo, se destaca la importancia de integrar la lectura con la práctica profesional. Se aconseja que los conocimientos adquiridos no permanezcan exclusivamente en el plano teórico, sino que los oficiales los apliquen de forma activa en la redacción de documentos, en tareas de asesoramiento y en la toma de decisiones profesionales concretas. De este modo, se refuerza el valor de la lectura como herramienta formativa efectiva, fundamental para la resolución de problemas, la mejora continua del desempeño y la adopción de decisiones informadas.

De forma complementaria, otra recomendación clave es fomentar la escritura como ejercicio asociado a la lectura. Escribir sobre lo leído facilita un proceso adicional de reflexión crítica, refuerza la interiorización de los conocimientos, mejora la capacidad de síntesis y promueve la generación de ideas propias basadas en lecturas previas. Asimismo, la escritura contribuye al perfeccionamiento de las habilidades de comunicación clara y persuasiva, competencias esenciales en el ejercicio de funciones de mando y asesoramiento. De este modo, el hábito de escribir se consolida como una actividad enriquecedora y fundamental para el desarrollo intelectual y profesional del oficial.

En definitiva, el testimonio de los egresados ofrece un amplio conjunto de recomendaciones prácticas orientadas a desarrollar un hábito lector enriquecedor, crítico y directamente aplicable al contexto profesional y personal de los oficiales de Estado Mayor. Estas recomendaciones promueven

la formación integral del lector, destacando la importancia de la constancia, la calidad en la selección de obras, la profundidad analítica, la diversidad temática, la integración práctica de los conocimientos y el ejercicio complementario de la escritura reflexiva. En su conjunto, constituyen una guía que no solo facilita el aprovechamiento pleno de la experiencia lectora durante el curso de Estado Mayor, sino que también sienta las bases para un desarrollo intelectual sostenido a lo largo de toda la carrera profesional.

3. SOBRE CÓMO AFRONTAR EL CEMFAS

Este apartado recopila una serie de recomendaciones prácticas, reflexiones personales y sugerencias concretas dirigidas a los futuros participantes del CEMFAS. Los consejos, aportados por oficiales que ya han completado el curso, están orientados a maximizar el aprovechamiento del tiempo disponible, las oportunidades formativas y las experiencias personales que ofrece el CEMFAS, así como a preparar a los participantes para su proyección profesional en niveles superiores.

Una idea recurrente en los testimonios de los egresados es la necesidad de afrontar el curso con una mentalidad abierta, proactiva y reflexiva. Se enfatiza la importancia de mantener una actitud humilde y receptiva ante nuevos conocimientos, perspectivas divergentes e incluso opiniones que desafíen ideas previamente asentadas. Se recomienda que los alumnos participen activamente en todas las actividades académicas y prácticas, aprovechando cada oportunidad para aprender, debatir y contrastar puntos de vista con sus compañeros y profesores. De este modo, se contribuye a crear un ambiente intelectual dinámico y enriquecedor, en el que cada participante aporte su experiencia previa y enriquezca el aprendizaje colectivo, cualidad esencial para quienes desempeñarán funciones en entornos multidisciplinares.

Asimismo, se enfatiza de manera reiterada que el Curso de Estado Mayor representa un punto de inflexión en la trayectoria profesional de los oficiales, ya que, a partir de este momento, las Fuerzas Armadas esperan de ellos nuevas competencias vinculadas a los niveles operacional y estratégico. En consecuencia, numerosos testimonios aconsejan a los futuros alumnos que aprovechen este periodo para adquirir y consolidar habilidades clave como el pensamiento crítico, la comunicación efectiva, la capacidad analítica y la gestión eficiente del tiempo. El curso se presenta como una oportunidad única para profundizar en áreas que probablemente hayan recibido una atención limitada en etapas previas, especialmente aquellas relacionadas con la geopolítica, las relaciones internacionales, la diplomacia, el liderazgo estratégico y la gestión organizacional. Este cambio de enfoque resulta esencial para afrontar con éxito las responsabilidades de nivel superior que asumirán tras su paso por el CEMFAS.

Un aspecto práctico destacado en los testimonios es la recomendación insistente sobre la necesidad de una adecuada gestión del tiempo. Los oficiales alertan sobre la intensidad del curso y la considerable carga de materiales y tareas, subrayando que resulta esencial aprovechar al máximo el tiempo disponible durante las clases y conferencias. Por ello, se advierte contra la tentación de posponer la atención o el estudio para momentos posteriores fuera del aula, práctica que se revela contraproducente dada la limitada disponibilidad de tiempo. Para evitarlo, se aconseja mantener una atención activa en cada sesión académica, absorbiendo así los contenidos fundamentales en tiempo real y reduciendo la carga de trabajo individual posterior.

Otra recomendación recurrente se refiere a la importancia de fomentar el contacto humano y las relaciones personales durante el curso. Muchos oficiales destacan que una parte fundamental de la experiencia en el CEMFAS consiste en establecer vínculos duraderos con compañeros de otros ejércitos, instituciones y países. Este intercambio intercultural e interprofesional constituye una de las grandes ventajas del curso, ya que permite a los participantes ampliar sus redes de contacto, aprender de experiencias operativas diversas y fortalecer futuras capacidades de cooperación conjunta y combinada en escenarios tanto nacionales como internacionales.

Se resalta la comunicación efectiva como una competencia esencial para el desempeño profesional. Se aconseja a los alumnos trabajar activamente en su capacidad para expresar ideas de forma clara, precisa y adaptada tanto al interlocutor como al contexto. Los egresados subrayan que tanto la expresión oral como la escrita son habilidades críticas en los estados mayores, donde la correcta transmisión de intenciones, órdenes, informes y asesoramientos resulta indispensable para garantizar la coordinación y la eficacia del equipo. Una comunicación deficiente, advierten, puede conducir a malentendidos o errores con consecuencias operativas relevantes.

Además, los testimonios subrayan que el CEMFAS es una oportunidad para el crecimiento personal y profesional simultáneo. Se aconseja a los futuros alumnos que aprovechen el curso no solo para adquirir conocimientos técnicos, sino también para desarrollar habilidades personales clave como la resiliencia, la gestión emocional y el autoconocimiento. Se menciona incluso la necesidad de gestionar adecuadamente el estrés, algo inherente a la intensidad y exigencia del curso, considerando este desafío como parte integral del proceso de aprendizaje y crecimiento.

Por último, los oficiales también sugieren que es fundamental que los participantes del curso tengan una visión clara de su propósito. Se aconseja no perder de vista el objetivo central de la formación, evitando distracciones menores o actividades secundarias que puedan desviarlos del aprendizaje fundamental. En paralelo, se recomienda llevar un registro personal de

ideas, materiales, lecturas recomendadas y reflexiones generadas durante el curso para asegurar un aprovechamiento sostenido a largo plazo de los conocimientos adquiridos.

En resumen, los egresados enfatizan una actitud abierta y crítica, la gestión efectiva del tiempo, la importancia de las relaciones interpersonales, la comunicación eficaz y el autoconocimiento, todo ello enmarcado dentro de una visión a largo plazo. Estos consejos constituyen una guía útil para que los futuros alumnos puedan obtener el máximo beneficio posible, tanto personal como profesional, de esta experiencia educativa y profesional clave en la trayectoria de un oficial de Estado Mayor.

Conclusión

Juan Ramón Sabaté Aragonés

Resumen

La conclusión plantea que esta biblioteca no constituye un cierre, sino un punto de partida para la formación continua del oficial de Estado Mayor. Subraya que la lectura debe acompañar toda la carrera profesional como herramienta de reflexión, criterio y actualización constante. Se reivindica la lectura no como adorno intelectual, sino como instrumento práctico para enfrentar entornos complejos. Además, se resalta la importancia de la conversación intergeneracional a través de los libros y se invita a integrar la lectura en la cultura profesional militar.

Palabras clave

Formación continua; hábito lector; pensamiento crítico; cultura profesional; autoformación; reflexión.

Conclusion

Abstract

The conclusion asserts that this library does not mark an end but a starting point for the continuous development of the Staff Officer. It emphasizes that reading must accompany the entire professional career as a tool for reflection, judgment, and constant updating. Reading is defended not as an intellectual luxury but as a practical instrument for navigating complex environments. The text also highlights the importance of intergenerational dialogue through books and encourages integrating reading into military professional culture.

Keywords

Continuous development; reading habit; critical thinking; professional culture; self-learning; reflection.

1. UN PUNTO FINAL COMO PUNTO DE PARTIDA

Esta biblioteca no marca el final de un proceso, sino el comienzo de un compromiso continuo con el desarrollo personal y profesional. A lo largo de este cuaderno se ha insistido en que la lectura no es un complemento, sino una herramienta clave para mejorar el juicio, la capacidad de adaptación y el sentido de la responsabilidad. Incorporar la lectura al día a día del oficial de Estado Mayor no es una opción, sino una necesidad ante la complejidad creciente del entorno profesional. De hecho, se podría decir que la formación más importante comienza cuando el curso termina.

Este cuaderno recoge las ideas de quienes han completado el Curso de Estado Mayor y entienden, desde la experiencia, que la formación no se agota con un diploma. Ser diplomado no es solo una credencial, sino una responsabilidad permanente. En este camino, la lectura no es un lujo ni una afición, sino un instrumento útil: ayuda a orientarse en la incertidumbre, a tomar mejores decisiones y a mantenerse actualizado.

Los libros que aquí se presentan no ofrecen respuestas cerradas, sino que plantean preguntas relevantes. Son textos que ayudan en momentos de duda, aclaran dilemas y dan forma a ideas todavía imprecisas.

Por eso, esta conclusión no pretende ser un cierre, sino una invitación a seguir aprendiendo. La lectura útil no es la que se impone, sino la que se elige con libertad, sin necesidad de supervisión. La formación del oficial no termina con el curso; los libros, como los buenos mandos, inspiran a pensar y actuar con criterio.

2. ¿QUÉ NOS DEJA ESTA BIBLIOTECA?

Una biblioteca es más que una lista de títulos. Es una guía de posibles caminos, una red de referencias que ayuda a pensar mejor, a decidir con mayor sentido y a actuar con más claridad. Quien ha recorrido las páginas de este cuaderno ha accedido no solo a libros útiles para su formación, sino a una conversación entre generaciones, puntos de vista y trayectorias distintas.

El primer mensaje claro es que la lectura importa. No por vanidad intelectual, sino porque ayuda a reflexionar, anticiparse, decidir con prudencia y ejercer el liderazgo con responsabilidad. En un entorno donde los errores pueden tener consecuencias graves, ignorar el conocimiento acumulado es un riesgo imperdonable.

El segundo mensaje es que no hay una única forma válida de leer. Las obras reseñadas en este cuaderno abarcan diversos campos: historia militar, teoría del mando, pensamiento político, ética, liderazgo, comportamiento humano, filosofía y narrativa testimonial. Esta variedad refleja el tipo

de pensamiento que se espera del oficial: riguroso pero flexible, disciplinado pero abierto, capaz de afrontar la complejidad sin paralizarse.

Leer no es un objetivo en sí, sino un medio para formar criterio, algo cada vez más valioso en un mundo dominado por la inmediatez. Esta biblioteca enseña que simplificar la realidad puede ser peligroso. Los libros no ofrecen fórmulas, pero sí herramientas para entender qué hacemos y por qué lo hacemos.

En tercer lugar, esta biblioteca recuerda que la formación del oficial continúa más allá del aula. La lectura no es una etapa temporal, sino un hábito que debe cultivarse y formar parte del trabajo diario. Leer con atención permite resistir soluciones fáciles, entender dilemas complejos y ejercer el mando con prudencia. Esta práctica desarrolla una actitud crítica, una conciencia sobre los límites del conocimiento técnico y una apertura al diálogo y a la corrección.

También hay un valor ético en la lectura. Leer implica enfrentarse a otras perspectivas, a experiencias diferentes, a códigos morales distintos. Esta confrontación, aunque incómoda a veces, es necesaria. Ayuda a formar una mirada más completa, especialmente importante en quienes deben tomar decisiones relevantes o influir en ellas.

Finalmente, este recorrido confirma que la comunidad de diplomados es también una comunidad de lectores. Las aportaciones de oficiales de doce países distintos, de diversos ejércitos y generaciones, dan cuenta de una cultura profesional compartida, donde el estudio y la reflexión no son meras formalidades, sino parte del ethos del oficio. Este cuaderno no es solo una recopilación: es un testimonio de ese compromiso colectivo con la mejora continua, que trasciende fronteras y generaciones.

En suma, esta biblioteca no enseña qué pensar, sino cómo y por qué seguir haciéndolo. Cada lector debe encontrar su camino: algunos se inclinarán por la historia, otros por la geopolítica o la narrativa. Lo esencial es mantener el interés por seguir aprendiendo. Elegir qué leer y por qué es también una forma de liderazgo intelectual que fortalece la toma de decisiones y el ejercicio de la responsabilidad.

3. MIRANDO AL FUTURO: UNA BIBLIOTECA EN CRECIMIENTO

Toda biblioteca es siempre un proyecto en construcción. Aunque recoja ideas útiles del pasado y del presente, siempre está abierta al futuro. Este cuaderno es también una base para seguir avanzando.

La lectura no debe limitarse al curso ni a contextos formales. Debe mantenerse en el tiempo, fortalecerse con comunidad y propósito. Para lograrlo, la institución también debe comprometerse.

Una propuesta evidente es la actualización periódica de esta biblioteca. La selección recogida en este volumen es sólida y representativa, pero el mundo cambia, las ideas evolucionan y los desafíos se transforman. Mantener viva esta herramienta exige revisitarla cada cierto tiempo, con nuevos cursos, nuevos libros y nuevos enfoques. Como ocurre con los planes de operaciones, las bibliotecas también deben ser revisadas a la luz de los cambios en el entorno.

Una segunda línea de acción sería explorar la integración digital de este acervo lector. Convertir esta selección en una base de datos accesible para todos los oficiales interesados, con reseñas ampliadas, recomendaciones cruzadas, foros de discusión e itinerarios temáticos, permitiría extender su impacto más allá de estas páginas. No se trataría solo de disponer de un repositorio de títulos, sino de generar un espacio vivo de intercambio, reflexión y aprendizaje entre lectores.

Más aún, podría plantearse la creación de comunidades lectoras organizadas por áreas funcionales o intereses comunes, integradas por oficiales que compartan lecturas relacionadas con sus destinos profesionales (ciberdefensa, logística, operaciones conjuntas, relaciones internacionales, entre otros). Esta iniciativa contribuiría no solo a la actualización profesional, sino también al desarrollo doctrinal y al fortalecimiento de una cultura de estudio aplicada al servicio diario.

Otra iniciativa interesante sería institucionalizar el acompañamiento lector dentro de programas de mentoría profesional. La lectura compartida entre oficiales veteranos y jóvenes oficiales en formación puede convertirse en un vehículo privilegiado para la transmisión de experiencia, valores y criterio. En muchos casos, un buen libro leído en el momento oportuno, y comentado con quien sabe extraerle profundidad, puede ofrecer enseñanzas más duraderas que muchos manuales.

Finalmente, conviene recordar que esta biblioteca, por mucho que se actualice y expanda, seguirá siendo siempre una herramienta. Su valor dependerá del uso que cada oficial decida darle. La responsabilidad última no reside en la institución, sino en el lector. En otras palabras: esta biblioteca puede orientar, pero no sustituye la decisión personal de seguir formándose.

4. CUANDO LOS LIBROS NOS REÚNEN

Este cuaderno es, ante todo, el fruto de un esfuerzo colectivo. Un proyecto que ha contado con la colaboración generosa, entusiasta y rigurosa de decenas de oficiales diplomados de Estado Mayor que, a pesar de las responsabilidades del destino, la distancia que les separa o el paso del tiempo, han querido sumar su voz, su lectura y su experiencia a esta obra común.

El grado de implicación ha superado con creces cualquier expectativa razonable. Las aportaciones no fueron meros trámites: fueron meditadas, sentidas y cuidadosamente elaboradas. Quienes participaron revivieron, a través de ellas, no solo los libros que recomendaron, sino también las personas y las vivencias que marcaron su paso por esta escuela. Muchos expresaron de forma espontánea un recuerdo afectuoso de aquella etapa, no tanto por su exigencia —que la tuvo— como por su significado en su trayectoria profesional y personal. La lectura, en este caso, ha sido algo más que una herramienta: ha sido un puente entre la memoria compartida y la continuidad del compromiso.

Este proyecto ha propiciado un reencuentro: entre cursos, entre generaciones, entre ejércitos y entre países. También un reencuentro con la vocación inicial, el compromiso asumido y la reflexión compartida. Este impulso, surgido de manera espontánea, debería encontrar cauces que lo mantengan vivo en el tiempo. Sería deseable que la ESFAS, como institución vertebradora de esta comunidad profesional, facilite espacios estables de comunicación, intercambio y continuidad entre los diferentes cursos, de modo que esta red de pensamiento no se disuelva, sino que se fortalezca y se proyecte hacia el futuro. Porque pensar juntos es, también, una forma de servir mejor.

Especial mención merece el papel de quienes, mientras se elaboraba este cuaderno, formaban parte del XXVI CEMFAS. Muchos de ellos, al leer estas líneas, ya estarán afrontando sus primeros destinos como oficiales de Estado Mayor, poniendo en práctica los valores y competencias que aquí se han querido transmitir. Su contribución ha sido valiosa no solo por el contenido aportado, preferencias lectoras, inquietudes, reflexiones, sino porque encarna la continuidad de una cultura de estudio que no se detiene con la entrega de un diploma, sino que se proyecta en cada nueva etapa de la trayectoria profesional.

A todos los que han hecho posible este proyecto, oficiales egresados, alumnos, profesores, coordinadores: gracias. Gracias por el tiempo dedicado más allá de las obligaciones, por la honestidad con la que habéis escrito y por demostrar que el espíritu del DEM no se define por un título, sino por una actitud: la de quien no deja de aprender, de pensar y de preguntarse cómo servir mejor.

Leer, al fin y al cabo, no es solo una actividad intelectual. Es una forma de exigirse más. Y en tiempos que reclaman rigor, lucidez y responsabilidad, las Fuerzas Armadas necesitan oficiales que no solo actúen con eficacia, sino que también piensen con hondura.

Una biblioteca no cambia el mundo. Pero puede acompañar a quienes deben afrontar decisiones difíciles en él. Ese es el propósito de este cuaderno: acompañar a quienes siguen formándose con constancia, sentido del deber y compromiso.

Composición del grupo de trabajo

En este anexo se incluyen a aquellos oficiales que han contribuido a este cuaderno a través de la redacción de alguno de sus capítulos o de una o varias de las reseñas recogidas en el capítulo cuarto.

Presidente	Juan Ramón Sabaté Aragonés General de brigada (retirado) del Cuerpo General del Ejército de Tierra, España. Antiguo subdirector jefe de Estudios de la ESFAS¹
Coordinadores	David Cuesta Vallina Coronel del Cuerpo General del Ejército de Tierra, España. Centro de Situación del ET (CESET). IX CEMFAS. Raúl Sampedro Oliver Teniente coronel psicólogo, España. Jefe interino de la Sección de Acción Tutorial de la ESFAS. XVII CEMFAS.
Vocales	Paulo Jorge Alves Silvério Teniente general, 2.º Comandante General de la Guarda Nacional Republicana, Portugal. XIV CEMFAS, número uno de los oficiales extranjeros. Benigno González-Aller Gross Vicealmirante del Cuerpo General de la Armada en la reserva. España. Antiguo jefe de la División de Planes del EMACON y representante militar adjunto ante la OTAN y UE. I CEMFAS, número uno de la Armada. Raimundo Rodríguez Roca General de división. Ejército de Tierra. España. General jefe del Mando de Logística del Ejército de Tierra. II CEMFAS, número uno del curso. Antonio Javier Guerrero Mochón General de división del Cuerpo General del Ejército del Aire y del Espacio, España. Subdirector general de Coordinación y Planes Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial. II CEMFAS, número uno del Ejército del Aire y del Espacio.

¹ Entre el 31 de julio de 2021 y el 1 de junio de 2025

Luis Francisco Cepeda Lucas

General de división del Cuerpo General del Ejército de Tierra, España.

General jefe de la División Castillejos.

IV CEMFAS, número uno del curso.

Juan Bautista Pérez Puig

Vicealmirante del Cuerpo General de la Armada, España.

Comandante del Cuartel General Marítimo de Alta Disponibilidad (COMCGMAD) y Commander del Spanish Maritime Forces Headquarters (COMSPAMARFOR).

IV CEMFAS, número uno de la Armada.

Francisco Javier Vidal Fernández

General de división del Cuerpo General del Ejército del Aire y del Espacio. España.

General jefe del Mando Aéreo de Canarias.

VIII CEMFAS, número uno del curso.

Alberto Javier García Romera

General de división del Cuerpo General del Ejército de Tierra. España.

Jefe del Estado Mayor de la Fuerza Terrestre.

V CEMFAS, número uno del curso.

Manuel García Ortiz

General de brigada, Armada. España.

Comandante de la Fuerza de Protección de la Armada

V CEMFAS, número uno de la Armada.

Miguel Garijo Pintos

General de brigada, Guardia Civil. España.

Jefe de la Jefatura de Asuntos Económicos del Mando de Apoyo de la Guardia Civil.

V CEMFAS, número uno de la Guardia Civil.

Antonio Armada Vázquez

General de brigada, Ejército de Tierra. España.

Senior del contingente español del Eurocuerpo. HQ Eurocorps DCOS Support & Enabling.

VI CEMFAS, número uno del curso

Prudencio Horche Moreno

General de brigada del Cuerpo General del Ejército de Tierra, España.

General director de la Academia General Militar.

VII CEMFAS, número uno del curso.

Fernando José Sánchez Gómez

General de brigada de la Guardia Civil, España.
Jefe de la Jefatura del Mando de Apoyo de la Guardia Civil.
VII CEMFAS, número uno de la Guardia Civil.

Marcelo José Monetto

Brigadier, Fuerza Aérea, Argentina.
Subjefe del Estado Mayor General de la Fuerza Aérea Argentina.
VIII CEMFAS, número uno de los oficiales extranjeros.

Antonio González-Tánago de la Lastra

Contraalmirante del Cuerpo General de la Armada, España.
COMGRUPFLOT.
X CEMFAS, número uno del curso.

Vincenzo Spanò

General de brigada del Ejército de Tierra, Italia.
Stato Maggiore dell'Esercito. Ufficio Generale Sicurezza
X CEMFAS, número uno de los oficiales extranjeros.

Ángel Esparza López

Coronel del Cuerpo General del Ejército de Tierra, España.
Subdelegado de Defensa en Soria.
III CEMFAS, número uno del curso.

José Ángel Astillero Fuentes

Coronel de la Guardia Civil, España.
Consejero de Interior. Embajada de España en Israel.
VI CEMFAS, número uno de la Guardia Civil.

Manuel Barrera de Segura

Coronel del Cuerpo Infantería de Marina de la Armada, España.
Subdelegado de Defensa en Huelva.
VI CEMFAS, número uno de la Armada.

Luis Ángel Andrés Testón

Coronel del Cuerpo de Infantería de Marina de la Armada, España
Jefe de oficina de programa en la Agencia Europea de Defensa
XI CEMFAS, número uno del curso.

Sebastián Puig Soler

Coronel del Cuerpo de Intendencia de la Armada en la reserva, España
Jefe del Órgano de Dirección de la Dirección General de Estrategia e Innovación de la Industria de Defensa.
XII CEMAS, número uno del curso.

Massimiliano Siragusa

Capitán de navío de la Marina Militare, Italia.
Agregado de Defensa de la Embajada Italiana en Madrid.
XII CEMFAS, número uno de los oficiales extranjeros.

Jean-Dominique Diego Montull

Coronel del Ejército de Tierra, Francia.
Jefe del 4.º Régiment étranger.
XVIII CEMFAS, número uno de los oficiales extranjeros.

Javier López Gutiérrez

Teniente coronel de la Guardia Civil, España.
Jefe del Departamento de Coordinación y Planes de la Unidad Central Operativa (UCO). Jefatura de Policía Judicial. Dirección General de la Guardia Civil.
XIII CEMFAS, número uno del curso.

Miguel Ángel Pérez Franco

Teniente coronel del Cuerpo General del Ejército de Tierra, España.
Consejero Técnico en el Gabinete Técnico del JEMAD.
XV CEMFAS, número uno del curso.

Christian Moritz

Capitán de fragata de la Armada. Alemania.
Asesor del Departamento de Estrategia Militar, Empleo y Operaciones, Ministerio Federal de Defensa de Alemania.
XV CEMFAS, número uno de los alumnos extranjeros.

Sergio Valbuena Gómez

Teniente coronel del Cuerpo General del Ejército de Tierra, España.
Oficial de Estado Mayor de la Célula de Apoyo al Presidente del Comité Militar de la Unión Europea (CEUMC).
XVI CEMFAS, número uno del curso.

Enrique Jesús Moreno Esteban

Teniente coronel del Cuerpo General del Ejército de Tierra, España.
Jefe de Estado Mayor del Cuartel General de la Brigada de la Legión.
XVII CEMFAS, número uno del curso.

Arturo Arribas Santiago

Teniente coronel del Cuerpo General del Ejército del Aire y del Espacio, España.
Analista en el Gabinete del JEMA.
XVIII CEMFAS, número uno del curso.

Jaime Salvador Muñoz-Delgado Pérez

Capitán de fragata del Cuerpo General de la Armada, España.
Comandante de la fragata «Méndez Núñez» (F-104).
XIX CEMFAS, número uno del curso.

Juan Carlos Prada Pardal

Capitán de fragata del Cuerpo General de la Armada, España.
Comandante de la fragata «Cristóbal Colón» (F-105).
XX CEMFAS, número uno del curso.

Balbino Martínez Espinel

Teniente coronel de la Guardia Civil, España.
Oficial del Estado Mayor de la Dirección Adjunta Operativa
de la Guardia Civil.
XXI CEMFAS, número uno del curso.

Luis Olalla Simón

Teniente coronel del Cuerpo General del Ejército del Aire y
del Espacio, España.
Deputy ESP NLR en SACT, National Liaison Representation
of Spain en el NATO SACT HQ.
XXII CEMFAS, número uno del curso.

Alessandro Consoli

Capitán de fragata de la Marina Militare, Italia.
Comandante de la Primera Escuadrilla de Patrulleros de la
Marina Militare italiana.
XXII CEMFAS, número uno de los oficiales extranjeros.

Juan Luis Sánchez Álvarez

Comandante del Cuerpo General del Ejército de Tierra,
España. Analista de la Sección de Preparación de la
División de Operaciones del Estado Mayor del Ejército de
Tierra.
XXIII CEMFAS, número uno del curso.

Víctor Alvarellos Sarabia

Comandante del Cuerpo General del Ejército de Tierra,
España. Analista de la Sección de Planes del Centro de
Apoyo Logístico a las Operaciones (CALOG-OP), División
de Operaciones del Estado Mayor del Ejército.
XXIV CEMFAS, número uno del curso.

Stefano Parisi

Comandante del Ejército, Italia.
Oficial de Estado Mayor en la División de Dirección
Estratégica y Cooperación Militar del Estado Mayor de la
Defensa de Italia.
XXIV CEMFAS, número uno de los oficiales extranjeros.

Marcos de Sousa Fuchs

Capitán de corbeta del Cuerpo General de la Armada, España.

Analista de la División de Estrategia del Estado Mayor Conjunto (EMACON).

XXV CEMFAS, número uno del curso.

Josías Marcos De Resende Silva

Comandante del Ejército de Tierra, Brasil

Profesor del Departamento de Estrategia, Seguridad y Defensa de la ESFAS.

XXV CEMFAS, número uno de los oficiales extranjeros.

Elie Charbel Semaan

Comandante del Ejército de Tierra, Líbano

XXV CEMFAS, número uno de los oficiales extranjeros.

Relación de participantes en el cuaderno

En este anexo se incluyen a aquellos otros egresados de la ESFAS que han participado en la elaboración de este cuaderno a través de sus respuestas y comentarios a los diferentes cuestionarios.

José Luis Begazo Ampuero

General de Ejército, Ejército de Tierra, Estado Plurinacional de Bolivia.
Antiguo comandante general del Ejército de Bolivia (2015) y viceministro de Defensa (2017-2019).
III CEMFAS, número uno de los alumnos extranjeros.

Fabien Mandon

General del Aire, Ejército del Aire y del Espacio, Francia.
Jefe del Estado Mayor Particular del Presidente de la República
VI CEMFAS, número uno de los alumnos extranjeros.

Miguel Ivorra Ruíz

Teniente general del Cuerpo General del Ejército del Aire y del Espacio, España
Director general de Estrategia e Innovación de la Industria de Defensa.
VII CEMFAS, número uno del Ejército del Aire y del Espacio.

Gregorio Pérez Turiel

General de división de la Guardia Civil, España.
Jefe de la Secretaría de Cooperación Internacional. Dirección Adjunta Operativa.
I CEMFAS, número uno del curso.

José Lago Ochoa

Vicealmirante del Cuerpo General de la Armada, España.
Director de Sosténimiento. Jefatura del Apoyo Logístico.
III CEMFAS, número uno de la Armada.

Isaac Manuel Crespo Zaragoza

General de división del Cuerpo General del Ejército del Aire y del Espacio, España.
General jefe del Mando del Espacio.
IX CEMFAS, número uno del curso.

Francisco Pedro Bendala Muñoz

General de brigada del Cuerpo de Intendencia de la Armada, en la reserva, España.
Subdirector de Gestión Económica y Contratación. Dirección de Asuntos Económicos de la Armada.
VII CEMFAS, número uno de la Armada.

Félix Fernandez Merino

Coronel del Cuerpo General del Ejército del Aire y del Espacio, España.
Actualmente Managing Director en OESIA y anteriormente Director de UAS en Airbus
I CEMFAS, número uno del Ejército del Aire y del Espacio.

Gonzalo Parente de Castro

Capitán de Navío del Cuerpo General de la Armada, España.
II CEMFAS, número uno de la Armada.

Melecio Hernández Quiñones

Coronel del Cuerpo General del Ejército del Aire y del Espacio, en la reserva, España.
V CEMFAS, número uno del Ejército del Aire y del Espacio.

Lucio Ramírez

Coronel del Ejército de Tierra, Argentina.
V CEMFAS, número uno de los alumnos extranjeros.

Fabrice Ars

Coronel de la Gendarmería, Francia.
Consejero de Interior Italia – Malta. Embajada de Francia en Italia.
XIII CEMFAS, número uno de los alumnos extranjeros.

Orlando Pacheco Neto

Coronel del Ejército de Tierra, Brasil.
XIII CEMFAS, número uno de los alumnos extranjeros.

Andrés Alejandro Berciano Martinez

Teniente coronel del Cuerpo General del Ejército del Aire y del Espacio, España.
División de Operaciones del Estado Mayor del Ejército del Aire y del Espacio.
XIV CEMFAS, número uno del curso.

Piergiorgio Galli

Teniente coronel del Ejército de Tierra, Italia.
Comandante del Batallón Ranger «Monte Cervino»
XXI CEMFAS, número uno de los alumnos extranjeros.

Anne-Marie Delanghe

Comandante del Ejército de Tierra, Bélgica.
XI CEMFAS, número uno de los alumnos extranjeros.

Paul Wilks

Comandante del Ejército de Tierra, Reino Unido
XXIII CEMFAS, número uno de los alumnos extranjeros.

Relación de obras propuestas por los egresados del CEMFAS

Este anexo contiene las 121 obras inicialmente propuestas por los participantes en el proyecto. Cada uno de ellos podía proponer hasta tres obras que, a su juicio, eran de interés para la formación continua de un DEM. En general, las obras están ordenadas alfabéticamente por título. Para cada obra se indica su referencia bibliográfica (en formato APA 7) y se indica la justificación o justificaciones de aquellos que las propusieron, identificándose¹ estos últimos, salvo que hubiesen indicado lo contrario.

La Biblia

Conferencia Episcopal Española. (2010). *Sagrada Biblia. Versión oficial de la Conferencia Episcopal Española*. Biblioteca de Autores Cristianos (BAC).

Justificación: «La Biblia por su valor como referencia moral y humana en la historia del pensamiento de occidente» (GD EA ESP F. J. Guerrero Mochón).

A guerra na era da informação: A evolução do conflito no século XXI

Visacro, A. (2018). *A guerra na era da informação: A evolução do conflito no século XXI*. Editora Contexto.

Justificación: «En su libro, Visacro aborda las características de los conflictos contemporáneos, la legitimidad y los mecanismos para resolución de conflictos. Visacro también hace una crítica muy interesante a los ejércitos nacionales, que estarían preparados para las guerras “clauswitzianas” de la era industrial y no estarían adaptados a los cambios que exigen los conflictos contemporáneos. De esta forma, creo que la lectura del libro del coronel Visacro ayuda grandemente el desarrollo del pensamiento crítico y analítico por parte de los oficiales diplomados de Estado Mayor» (Cte. ET BRA J. M. De Resende Silva).

¹ La identificación consiste en el empleo, organismo, país (según las abreviaturas de países según el código de 3 letras de la ISO 3166-1 alpha3.), Inicial del nombre y apellidos completos.

Adopting Mission Command: Developing Leaders for a Superior Command Culture

Vandergriff, D. (2019). *Adopting Mission Command: Developing Leaders to Operate in a Superior Command Culture*. Naval Institute Press.

Justificación: «Como oficial de infantería, considero que el Mission Command es uno de los principios en los que deberían inspirarse todos los comandantes. La lectura de este libro ha confirmado esta tesis mía. Lo considero una valiosa herramienta de apoyo para un oficial DEM que va a asumir funciones de mando» (Cte. ET ITA S. Parisi).

Al otro lado de la colina

Liddell Hart, B. H. (2003). *Al otro lado de la colina*. Ediciones Ejército.

Justificación: «Fundamental para entender los diferentes niveles desde el táctico al político-estratégico. Cómo interactúan entre ellos y cómo el invadir otros niveles sin los conocimientos adecuados te expone al fracaso» (Egresado III CEMFAS).

Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden

Taleb, N. N. (2024). *Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden*. Paidós.

Justificación: «Taleb aborda la resiliencia de manera única, enseñando a los oficiales a no solo resistir el caos, sino a fortalecerse frente a la incertidumbre. Desarrolla el pensamiento creativo y prospectivo, permitiendo a los oficiales adaptarse a cambios imprevistos. Además, fomenta el liderazgo y trabajo en equipo, ya que se enfoca en cómo prosperar en un entorno dinámico y potenciar la robustez en el mando bajo circunstancias adversas» (Cte. ET LBN E. C. Semaan).

Blink: The Power of Thinking Without Thinking

Gladwell, M. (2019). *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. Debolsillo.

Justificación: «Es de gran utilidad diaria poder llegar a comprender, cómo y cuándo confiar en las impresiones rápidas y los instintos, y plantearse la necesidad de entender los límites de la intuición a la hora de tomar decisiones, sin descartar el conocimiento y la experiencia.

En nuestro día a día profesional, en escenarios cambiantes y que nos exigen posicionarnos y decidir constantemente de una forma rápida, puede llegar a ser clave el reconocer cuándo nuestras intuiciones nos sirven y cuándo pueden llevarnos por el camino equivocado» (GD GC ESP G. López Turiel).

Buques de guerra italianos retenidos en las Baleares tras el 8 de septiembre de 1943

Marenco, G. (2024). *Buques de guerra italianos retenidos en las Baleares tras el 8 de septiembre de 1943*. Fundación Hospital de la Isla del Rey.

Justificación: «El libro traza la historia de las tripulaciones de algunos buques de combate de la Marina Militare italiana que fueron internados en las Islas Baleares, principalmente en Mahón, durante dieciséis meses en el periodo final de la Segunda Guerra Mundial. Las decisiones de los comandantes en aquellos momentos tan complicados merecen una reflexión y pueden enseñar mucho» (CN AR ITA M. Siragusa).

Command in War

Creveld, M. van. (1985). *Command in War*. Harvard University Press.

Justificación: «*Command in War* de Martin van Creveld, entre otras cuestiones, dilucida sobre la comprensión del mando y su relación con el Estado Mayor; realiza un enfoque histórico y evolutivo del Estado Mayor, y analiza el dilema entre el control centralizado y descentralizado en el mando militar» (VA AR ESP B. Gonzalez-Aller Gross).

Communication Skills Training

Tuhovsky, I. (2015). *Communication Skills Training: A Practical Guide to Improving Your Social Intelligence, Presentation, Persuasion and Public Speaking*. Positive Coaching LLC.

Justificación: «El libro es una guía práctica diseñada para transformar la forma en que se interactúa con el mundo. Puede ser útil para fortalecer relaciones personales, transmitir el propio punto de vista de manera más efectiva, obtener las herramientas para comprender por qué falla la comunicación y cómo solucionarlo» (CN AR ITA M. Siragusa).

Cómo ganar amigos e influir en las personas

Carnegie, D. (2008). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. Elipse.

Justificación: «Este libro es esencial para los líderes de las Fuerzas Armadas. Enseña e ilustra cómo ejercer una comunicación efectiva, cómo tener y fortalecer nuestra inteligencia emocional, cómo desarrollar la empatía, etc. En definitiva, habría que ESTUDIARLO, no leerlo. Necesitamos líderes, verdaderos líderes» (TCol. ET ESP M. Pérez Franco).

Comprehensive Operations Planning Directive (COPD)

Allied Command Operations (2021). *Comprehensive Operations Planning Directive v.3.0*.

Justificación: «Los oficiales de Estado Mayor deben estar preparados para integrar el planeamiento complejo de las grandes operaciones militares. La *Comprehensive Operations Planning Directive* (COPD) de la NATO proporciona una explicación detallada de los niveles de operaciones, las fases de planeamiento y los productos que deben elaborarse. Este documento resulta fundamental para crear un marco que guíe la ejecución de las operaciones, garantizando que se tienen en cuenta todos los aspectos.

Además, la COPD garantiza la interoperabilidad de las capacidades militares y policiales promoviendo un planeamiento militar normalizado. Esta normalización resulta esencial para facilitar la colaboración entre las distintas fuerzas de los países miembros de la NATO, permitiendo una respuesta más eficiente y eficaz en situaciones de crisis y conflicto.

Con la implantación de la COPD, el Estado Mayor no sólo desarrolla planes más cohesionados e integrados, sino que también mejora la comunicación y coordinación entre las distintas entidades implicadas, reforzando así la capacidad operativa de la Alianza» (TG GNR PRT P. J. Alves Silverio).

Conflict: How Soldiers Make Impossible Decisions

Shortland, N. D., Alison, L. J. & Moran, J. M. (2019). *Conflict: How soldiers make impossible decisions*. Oxford University Press.

Justificación: «Un oficial siempre tiene que tomar decisiones, tanto si trabaja en un Estado Mayor o en un puesto de mando. Creo que

utilizar textos o manuales que analicen la toma de decisiones desde un aspecto psicológico sea una excelente herramienta» (Cte. ET ITA S. Parisi).

De la Guerra (Clausewitz)

Clausewitz, C. von. (1998). *De la Guerra*. Ministerio de Defensa.

Justificación: «Aunque se requiere un estudio intenso para comprender la compleja obra de Clausewitz, la recompensa de entender mejor la naturaleza y los principios de la guerra es enorme» (CF AR DEU C. Moritz).

De la guerre (F. Foch)

Foch, F. (2023). *De la guerre*. Tallandier/Ministère des Armées.

Justificación: «Humildad» (GA EA FRA F. Mandon).

Diplomacia

Kissinger, H. (1994). *Diplomacia*. Ediciones B.

Recomendación 1: «Es un libro útil para entender el poder y la influencia de las relaciones internacionales, así como el papel de los Estados en el mundo moderno. Lamentablemente, solo cubre hasta el final del siglo XX» (GD ES ESP F. J. Vidal Fernández).

Recomendación 2: «*Diplomacia* de Kissinger profundiza en la geopolítica y las relaciones internacionales, esenciales para la toma de decisiones estratégicas» (VA AR ESP B. González-Aller Gross).

El arte de la guerra

Sun Tzu. (1988). *Los trece artículos sobre el arte de la guerra*. Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica.

Justificación 1: «El Arte de la Guerra, de Sun Tzu, está considerado como la «biblia» de la estrategia, ofreciendo de forma clara y precisa valiosos conocimientos para los oficiales de Estado Mayor. La actuación funcional de un Estado Mayor es fundamental para contribuir a la toma de decisiones acertadas por parte del comandante. La lectura de este libro no solo apoya el pensamiento estratégico, sino que también ayuda a comprender la necesidad de ganar sin entrar necesariamente en una confrontación directa. Sun Tzu subraya la importancia de la sabiduría, la estrategia y la preparación, sugiriendo que el verdadero triunfo reside en la capacidad de anticiparse al enemigo

y manipular las circunstancias a favor de la propia posición, evitando así enfrentamientos innecesarios» (TG GNR PRT P. J. Alves Silverio).

Justificación 2: «*The Art of War* de Sun Tzu es fundamental porque ofrece principios estratégicos atemporales aplicables a múltiples contextos, no solo militares, sino también en liderazgo y gestión. Su énfasis en la planificación, la adaptabilidad y el conocimiento del enemigo permite a los oficiales desarrollar habilidades críticas para la toma de decisiones en situaciones complejas» (CF AR ITA A. Consoli).

Justificación 3: «Principios y estrategia inalterables a lo largo de la historia» (GD EA ESP F. J. Guerrero Mochón).

Justificación 4: «*El arte de la guerra* de Sun Tzu es un referente atemporal que desarrolla habilidades de liderazgo y estrategia, aplicables tanto en el ámbito militar como en la gestión organizacional» (VA AR ESP B. González-Aller Gross).

Justificación 5: «Es un clásico militar, hoy aplicado a los negocios también, que permiten apreciar conceptos inalterables a través de los tiempos de la naturaleza humana en situaciones difíciles» (Cor. ET ARG L. Ramírez).

El arte de pensar

Ruiz Sánchez, J. C. (2018). *El arte de pensar: cómo los grandes filósofos pueden estimular nuestro pensamiento crítico*. Almuzara.

Justificación: «El mensaje nuclear del libro es que el pensamiento crítico es necesario para la felicidad del ser humano, para ello, el autor urge al lector para imponerse una higiene mental de su vida cada cierto tiempo» (TCol. GC ESP J. López Gutierrez).

El choque de civilizaciones y la reconfiguración del Orden Mundial

Huntington, S. P. (2005). *El choque de civilizaciones y la reconfiguración del Orden Mundial*. Surcos.

Recomendación 1: «La teoría de Huntington se puede comprobar en la gran mayoría de los conflictos y tensiones actuales entre Estados. Entre ellos, el choque entre la civilización ortodoxa y la occidental en Ucrania, entre la civilización islámica y la judía en el caso de Israel. De este modo, creo que su teoría sigue siendo pertinente y que el oficial diplomado de Estado Mayor debe conocerla a fondo para ampliar su capacidad de análisis de la complejidad de los conflictos armados» (Cte. ET BRA J. M. De Resende Silva).

Recomendación 2: «*The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order* de Samuel Huntington es relevante porque proporciona un marco para entender las tensiones globales actuales a través de la lente de las diferencias culturales y religiosas. Su enfoque en cómo estas divisiones pueden influir en los conflictos y la cooperación internacional permite a los oficiales desarrollar una visión más matizada de la geopolítica contemporánea» (CF AR ITA A. Consoli).

El dominio del Aire

Dohuet, G. (1921). *El dominio del Aire*.

Justificación: «Entender el poder aéreo actual pasa por Douhet. Superioridad aérea, control centralizado y acción independiente ayuda a comprender las prioridades en el uso de los medios aéreos. Estos conceptos son igualmente aplicables a otros dominios nuevos como el ciberespacio y el espacio» (Egresado III CEMFAS).

El ejecutivo eficaz

Drucker, P. F. (2010). *El ejecutivo eficaz*. Debolsillo.

Justificación: «Porque ayuda, desde una visión de la gestión con un enfoque del ámbito civil, a mejorar aspectos personales para lograr la eficiencia» (Cor. ET ARG L. Ramírez).

El gran espectáculo: Memorias de un piloto de caza de las FFL en la RAF

Claustermann, C. (2022). *El gran espectáculo: Memorias de un piloto de caza de las FFL en la RAF*. Salamina.

Justificación: «Fuerza de alma. Pierre Closterman fue uno de los jóvenes franceses que no aceptaron la derrota en 1940. Se fue a Inglaterra y se alistó en un escuadrón de la Royal Air Force. Relata su época de piloto de caza en los combates más duros. Más allá del aspecto técnico del combate, su testimonio muestra la dimensión humana de la guerra» (GA EA FRA F. Mandon).

El gran tablero mundial

Brzezinski, Z. (1998). *El gran tablero mundial*. Paidós.

Recomendación 1: «Es uno de los manuales esenciales de geopolítica, que explican con precisión el funcionamiento del orden mundial

desde una perspectiva realista. A pesar de estar escrito con antelación al 11-S y veinticinco años antes de la invasión de Ucrania, sus análisis y juicios siguen siendo de actualidad y continúan influyendo en algunas decisiones de carácter geoestratégico. Es un libro para leer, releer, y sacar conclusiones de manera iterativa» (CC AR ESP M. De Sousa Fuchs).

Recomendación 2: «El gran tablero mundial. En plena época de competición entre grandes potencias es imprescindible entender los fundamentos principales de la geopolítica y de la geoestratégica actual. Este libro aporta una visión formulada ya hace casi treinta años, que se ha ido cumpliendo como una profecía, sobre el comportamiento de grandes potencias en continua competición. Explica las causas raíz, las consecuencias de la competición y proyecta su visión para entender lógicas futuras» (GD ET ESP R. Rodríguez Roca).

El hijo del sueño; Las arenas de Amón; El confín del mundo

Mamfredi, M. V. (2013). *Trilogía de Aléxandros: El hijo del sueño; Las arenas de Amón; El confín del mundo*. Debolsillo

Justificación: «La trilogía de Aléxandros ofrece una visión del ejercicio del mando en situaciones poco frecuentes, como fueron las existentes a lo largo de la vida de un personaje histórico tan relevante como fue Alejandro Magno. En estos libros se plantean situaciones y dilemas, tanto con enemigos como con amigos, en los que dicho protagonista adoptó una serie de acciones y decisiones que le llevaron a la creación de uno de los imperios más importantes de la historia. Y, además, el autor tiene la capacidad de relatar la epopeya de forma entretenida y novelada, sin la rigidez y a veces monotonía propias de una verdadera biografía. Evidentemente, estos libros no son históricos, aunque su base sí lo es. Por lo tanto, no son útiles para aquel que busque el rigor histórico. Sin embargo, si lo que se desea es un acercamiento al comportamiento de un líder indiscutible, y a su forma de afrontar y vencer múltiples tipos de problemas, su utilidad es notable» (TCol. EA ESP A. Berciano Martínez).

El hombre en busca de sentido

Frankl, V. (2015). *El hombre en busca de sentido*. Herder.

Recomendación 1: «Reforzó mi visión trascendente de la vida y el sentido de servicio inherente a la vocación militar» (GB ET ESP A. Armada Vázquez).

Recomendación 2: «En relación con la experiencia de Viktor Frankl en los campos de concentración nazis, éste profundiza en la importancia de tener un propósito como motivación principal para afrontar la vida, incluso ante las situaciones más adversas. Teniendo en cuenta la importancia que el autor otorga a aspectos como la resiliencia, la motivación y el liderazgo bajo condiciones extremas, su lectura es de gran interés para los oficiales de Estado Mayor, ya que son aspectos estrechamente ligados al ámbito militar y donde dichos oficiales tienen un papel esencial para impulsar su desarrollo y aplicación» (Cte. ET ESP J. L. Sánchez Álvarez).

El liberalismo y sus desencantados: cómo defender y salvaguardar nuestras democracias liberales

Fukuyama, F. (2022). *El liberalismo y sus desencantados: cómo defender y salvaguardar nuestras democracias liberales*. Deusto.

Justificación: «El autor analiza las similitudes y diferencias en la visión actual del liberalismo; así como su evolución a lo largo de las últimas décadas y hasta la actualidad. Independientemente de que se pueda o no estar de acuerdo con algunos de sus análisis, esta obra ofrece al oficial de Estado Mayor un conocimiento profundo de esta doctrina política, esencial para comprender la deriva geopolítica global en la actualidad y, en particular, de los países occidentales» (CF AR ESP J. C. Prada Pardal).

El líder que no tenía cargo

Sharma, R. S. (2011). *El líder que no tenía cargo: una fábula moderna sobre el liderazgo en las empresas y en la vida*. Grijalbo. (Obra publicada originalmente en 2010).

Justificación: «Para ser un buen líder no es requisito sustancial ocupar posiciones de mando en las organizaciones, sino más bien tener una mentalidad y un conjunto de habilidades que cualquiera puede desarrollar.

En este libro, Robin Sharma invita a reflexionar sobre el liderazgo, ofreciendo consejos y estrategias prácticas para ayudar a los lectores a desarrollar dichas habilidades, contribuyendo de este modo a convertirse en líderes más efectivos en sus vidas profesionales y personales.

Dado que el trabajo en los Estados Mayores es por naturaleza colaborativo, comprender que cualquiera de sus componentes —incluso aquellos que no tienen mando directo— puede aspirar a ser grandes

líderes, resulta clave en las organizaciones modernas» (TCol. GC ESP B. Espinel Martínez).

El Príncipe

Maquiavelo, N. (2012). *El príncipe: (Comentado por Napoleón Bonaparte)*. Austral.

Justificación: El militar debe tener una visión realista y entender cómo se conduce “el poder” o la “política” y de la conducta/ actitud de los “gobernantes”» (Cor. ET ARG L. Ramírez).

El rostro de la batalla

Keegan, J. (2016). *El rostro de la batalla*. Turner.

Justificación: «Es un libro enfocado al liderazgo. Se refleja la guerra desde una perspectiva personal, individual, con sus sentimientos, miedos y esperanzas, y permite entender la mente del soldado enfrentándose a situaciones límite» (GD ES ESP F. J. Vidal Fernández).

Embajador en el Infierno

Luca de Tena, T. (2010). *Embajador en el infierno*. Homologens

Justificación: «Embajador en el infierno nos habla de la integridad, la tenacidad y la lealtad, todos ellos valores fundamentales en un líder y que deben impregnarse en la cultura de la organización. El hecho de que relate unos hechos pertenecientes a la historia de España es un valor añadido, ya que conocer nuestra historia y los hechos heroicos protagonizados por soldados españoles nos ayuda a construir esa cultura de valores» (TCol. EA ESP A. Arribas Santiago).

Enciclopedia del arte de la guerra

Martínez Teixidó, A. (2001). *Enciclopedia del arte de la guerra. Todo sobre el fenómeno de la guerra y la búsqueda de la paz*. Planeta.

Justificación: «Herramienta de consulta cronológica de conflictos, líderes y avances en el Arte de la Guerra escrito desde un prisma nacional. Aporta la visión histórica de los conflictos y de cómo éstos han ido evolucionando. Considero interesante que haya obras españolas entre las seleccionadas» (TCol ET ESP E. J. Moreno Esteban).

Entender la guerra en el siglo XXI

Fernández-Montesinos, F. A. (2011). *Entender la guerra en el siglo XXI*. Editorial Complutense.

Justificación: «El capitán de fragata Federico Aznar Fernández-Montesinos proporciona una visión actualizada y clara de la naturaleza de los conflictos, de su evolución y de los principales factores que en ella intervienen. Esta obra aporta herramientas útiles al oficial de Estado Mayor para el análisis de la situación geopolítica presente y futura» (CF AR ESP J. C. Prada Pardal).

Episodios nacionales

Justificación: «La lectura de los *Episodios nacionales* proporciona una visión sobre la historia, la política y la sociedad española del siglo XIX, que permite analizar los procesos históricos y las dinámicas de poder desde entonces, y su impacto en la España actual. También ofrece lecciones sobre la importancia de la ética, la responsabilidad y la visión a largo plazo» (CF ARM ESP J. S. Muñoz-Delgado Pérez).

Esquivar la mediocridad

Marcet, X. (2018). *Esquivar la mediocridad: Notas sobre management: complejidad, estrategia e innovación*. Plataforma.

Justificación: «En un entorno tan cambiante como el actual, tener a las personas como centro de la ecuación es fundamental, ya que son ellas las que van a gestionar el cambio en la organización. Esquivar la mediocridad ofrece múltiples reflexiones de gran utilidad para cualquier persona que ejerza el mando y que gestione personal, recursos, procesos e información y que, en el futuro, esté llamado a liderar cualquier organización» (TCol. EA ESP A. Arribas Santiago).

Estrategia: el estudio clásico sobre la estrategia militar

Hart, B. L. (2019). *Estrategia: el estudio clásico sobre la estrategia militar*. Arzalia.

Recomendación 1: «En un tiempo donde los costes asociados a los conflictos son difíciles de asumir (humanos, económicos, sociales...), este libro proporciona herramientas para llevar a cabo las operaciones y alcanzar los objetivos políticos, de una forma lo más humana e inteligente posible, evitando sufrimientos innecesarios» (Cor. AR ESP M. Barrera de Segura).

Recomendación 2: «[...] Proporciona un certero análisis de diferentes campañas históricas y decisiones estratégicas de líderes militares, con sus aciertos y errores, teniendo como referencia fundamental la aproximación indirecta. Por ello, su lectura puede contribuir extraordinariamente a promover el pensamiento crítico y creativo frente a enfoques predecibles, resaltando la importancia de la flexibilidad y adaptabilidad en la estrategia militar» (Cte. ET ESP J. L. Sánchez Álvarez).

Recomendación 3: «Este libro es relevante por la forma de analizar una gran parte de guerras y conflictos que han condicionado la historia de la humanidad. Además, la perspectiva de la “guerra de manio-bra” y el valor que otorga a la historia para anticiparse a los futuros conflictos son lecciones fundamentales para los oficiales de Estado Mayor» (Cte. ET ESP V. Alvarelllos Sarabia).

Extreme ownership: How US Navy SEALs lead and win

Willink, J. & Babin, L. (2017). *Extreme ownership: How US Navy SEALs lead and win*. St. Martin's Press.

Justificación: «Uno de los libros más completos sobre liderazgo» (GB ET ITA V. Spanò).

Fleet Tactics and Naval Operations

Girrier, R. P. (2018). *Fleet tactics and naval operations*. Naval Institute Press.

Justificación: «Esta obra refleja de manera muy clara como hay que ordenar el pensamiento para planear, preparar y conducir combates/campañas y prevalecer. Es mucho más práctico y concreto que muchos de los contenidos del OPP de la OTAN/Nacional, y cubre un hueco que al menos en la Armada echo en falta en la formación del oficial de estado Mayor, que es la táctica de nivel flota, antes de llegar al nivel operacional» (CA AR ESP A. González-Tánago de la Lastra).

Geohispanidad: La potencia hispana en el nuevo orden geopolítico

Baños, P. (2024). *Geohispanidad: La potencia hispana en el nuevo orden geopolítico*. Ariel.

Justificación: «Geohispanidad: La potencia hispana en el nuevo orden geopolítico»: Este libro es de interés para los oficiales de Estado

Mayor, ya que ofrece una comprensión clara y detallada de la historia y la cultura de la comunidad hispana, lo cual es fundamental para la toma de decisiones estratégicas informadas. Su análisis de los eventos históricos y las dinámicas culturales proporciona una base sólida para entender el contexto geopolítico actual» (GB GC ESP F. J. Sánchez Gómez).

Grandes estrategias

Gaddis, J. L. (2019). *Grandes estrategias*. Taurus.

Justificación: «Creo que este libro debe ser un referente en esta materia. Es un magnífico análisis de lo que significa la Gran Estrategia desde la claridad que proporciona una revisión de grandes decisiones históricas, sabiendo lo que ocurrió (si fueron acertadas o no)» (GB AR ESP M. García Ortíz).

Guerra multidominio y mosaico

Pulido, G. (2022). *Guerra multidominio y mosaico: el nuevo pensamiento militar estadounidense*. Los Libros de la Catarata.

Justificación: «Este libro es una pieza relevante en la formación continuada de un oficial DEM en todo lo relativo al multidominio y la guerra mosaico. Estos conceptos son complejos, abstractos, y muy novedosos, y sin duda alguna, la lectura de este libro es la forma más rigurosa y eficiente de aprender sobre ello en español. Asimismo, la comprensión pausada y la asimilación de todas sus ideas permite ir descubriendo aspectos nuevos con el paso del tiempo» (CC AR ESP M. De Sousa Fuchs).

Guerra y guerreros en España, según las fuentes canónicas de la edad media

Sánchez Prieto, A. B. (1990). *Guerra y guerreros en España: según las fuentes canónicas de la Edad Media*. Servicio de Publicaciones del EME.

Justificación: «Aunque pueda parecer que no es relevante, en la actualidad existen sociedades muy condicionadas por la religión, con ideas sobre la guerra similares a la medieval en occidente. Entender estas situaciones e ideas puede permitir entender la idiosincrasia de posibles adversarios» (Cor. ET ESP A. Esparza López).

Homo Deus: breve historia del mañana

Harari, Y. N. (2016). *Homo Deus: breve historia del mañana*. Debate.

Justificación: «*Homo Deus: A Brief History of Tomorrow* de Yuval Noah Harari es relevante porque ofrece una perspectiva sobre las tendencias futuras en tecnología, biología y ética que podrían transformar la sociedad y la guerra. Su análisis de cómo la inteligencia artificial y el big data influirán en la toma de decisiones estratégicas permite a los oficiales anticipar y adaptarse a nuevos desafíos» (CF AR ITA A. Consoli).

Infiltrada

John, D.B. (2018). *Infiltrada*. Salamandra

Justificación: «Demuestra la trascendencia de los servicios de información e inteligencia. También ensalza los valores de valentía y amor a la familia» (Cor. EA ESP F. Fernández Merino).

It's Your Ship: Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy

Abrashoff, C. D. M. (2007). *It's your ship: Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy*. Hachette UK.

Justificación: «Este libro es muy importante para la formación continuada de los oficiales de Estado Mayor, pues presenta una forma de gestión de personas eficiente y que alcanzó un gran resultado. Este oficial estaba al frente de un buque con poca expresión en la marina estadounidense y su liderazgo lo llevó a una posición destacada. El libro enseña que el liderazgo es un punto muy importante para la conducción de militares en sus atribuciones. Los oficiales de Estado Mayor deben tener en sus mentes que el liderazgo es fundamental para todo en las Fuerzas Armadas de cualquier país» (Cor. ET BRA O. Pacheco Neto).

La cuestión estratégica. Análisis y conducción

Cal, C., Tella, A. di, Ganeau, E., Grunschlager, G. & Leal, M. (2022). *La cuestión estratégica. Análisis y conducción* (2.ª ed.). Escuela de Guerra Naval. Argentina.

Justificación: «La estrategia, considerada como el arte de conducir las operaciones militares, es un concepto vivo que se remonta a los

primeros conflictos de la humanidad en donde los ejércitos de antaño y las fuerzas armadas del presente, deben considerar diferentes factores al momento de decidir el modo de acción que los conducirá a alcanzar el éxito de la misión.

Resulta vital que los oficiales de Estado Mayor, en especial aquellos que se encuentren prestando servicio en elementos que requieran de la planificación, cuenten con acabados conocimientos profesionales para lograr las mejores decisiones en los escenarios actuales» (GB EA ARG M. J. Monetto).

La extraña derrota: testimonio escrito en 1940

Bloch, M. (2002). *La extraña derrota: testimonio escrito en 1940*. Grupo Planeta (GBS).

Justificación: «Espíritu crítico. Marc Bloch es historiador y veterano de la Primera Guerra Mundial. Era capitán en 1940 cuando presencié la debacle del ejército francés frente a los ejércitos alemanes. Miembro de la Resistencia, Marc Bloch fue detenido el 8 de marzo de 1944, torturado y fusilado.

Escribió este libro en las semanas posteriores a mayo de 1940. Es un examen extremadamente crítico, lúcido y valiente de las causas de la debacle. En particular, describe la debilidad moral e intelectual del Estado Mayor, el espíritu de renuncia de la élite política francesa y los estragos del pacifismo de los años treinta en la sociedad francesa. La importancia de la fuerza moral para la victoria.

Es la obra de un hombre comprometido. Tiene un valor incalculable para un oficial de Estado Mayor que sabrá reconocer las debilidades que pueden amenazar el pensamiento militar» (GA EA FRA F. Mandon).

La habitación donde sucedió: Un relato desde el corazón de la Casa Blanca

Bolton, J. (2020). *La habitación donde sucedió: Un relato desde el corazón de la Casa Blanca*. Espasa.

Justificación: «Bolton deja patente durante todo el libro que su principal preocupación trabajando con Trump fue que el presidente comprendiera realmente las opciones que existían. Parece que las obligaciones del consejero de Seguridad Nacional y del oficial de Estado Mayor se solapan. Igualmente, recalca que las relaciones personales y la puesta en escena son herramientas prioritarias en la Casa Blanca. También

lo son en el mundo en el que vivimos y del que el diplomado de EM forma parte» (Cor. EA ESP M. Hernández Quiñones).

La inteligencia emocional

Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Kairós.

Justificación: «El libro *La inteligencia emocional* de Daniel Goleman es una obra de gran relevancia e importancia, especialmente en el contexto de la vida profesional de un oficial de Estado Mayor, donde la complejidad y la presión son constantes. El desarrollo de competencias de inteligencia emocional, como la autoconciencia, el auto-control, la empatía y las habilidades sociales, prepara al oficial para afrontar retos complejos de forma equilibrada y eficaz. Estas habilidades no solo ayudan a gestionar el estrés y las emociones, sino que también refuerzan la capacidad de liderar, tomar decisiones bajo presión y comunicarse con claridad, atributos esenciales para tener éxito en puestos de mando y de gestión estratégica» (TG GNR PRT P. J. Alves Silverio).

La máscara del mando: un estudio sobre el liderazgo

Keegan, J. (2016). *La máscara del mando: un estudio sobre el liderazgo*. Turner.

Recomendación 1: «Este libro habla sobre líderes de nuestra Historia. Estudiar líderes importantes de la Historia ayudamos a comprender como ellos obtuvieron éxitos en sus guerras. Además, se puede estudiar como ellos conducirán sus Estados Mayores, así como la capacidad de trabajo de sus oficiales de asesoramiento directo. Para mí, este libro es muy importante para la formación continuada del oficial de Estado Mayor, para aprender con los errores de grandes líderes de nuestra historia» (Cor. ET BRA O. Pacheco Neto).

Recomendación 2: «La máscara del mando es un estudio sobre diferentes tipos de liderazgo que los oficiales de Estado Mayor pueden utilizar, para, en primer lugar, identificar y analizar su propia forma de mandar y, en segundo lugar, entender cómo pueden adaptar su forma de ejercer el liderazgo al momento y al entorno en que se desarrolle su actividad» (TCol. EA ESP A. Arribas Santiago).

Recomendación 3: «Un estudio muy pertinente del historiador Keegan sobre diferentes tipos de mando militar a través de cuatro jefes de alto rango; Alejandro Magno, Wellington, Grant, y Hitler» (Cor. ET FRA J-D. D. Montull).

La nueva gestión del talento

Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento*. Pearson Educación.

Justificación: «Su autora, Pilar Jericó, fue profesora nuestra en el XIII CEMFAS y fue un auténtico lujo contar con su conocimiento y experiencia, desde entonces he ido siguiendo sus actividades y publicaciones. La autora destaca la importancia del talento como el recurso más valioso de las organizaciones. El compromiso y la cultura de la organización son claves para el éxito empresarial. En el libro se incluyen ejemplos prácticos, tanto de organizaciones españolas como de otros países, lo que permite que se entiendan mejor la teoría aplicada a la práctica» (TCol. GC ESP J. López Gutierrez).

La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo

Hunter, J. (2018). *La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Urano.

Recomendación 1: «En *La paradoja*, el autor, a través de las conversaciones que un empresario de éxito tiene durante un retiro espiritual, nos relata la verdadera esencia del liderazgo, que entiende el mando como servicio. Esta es una obra que podría aportar a la formación de los oficiales de Estado Mayor una visión del liderazgo muy valiosa para el ejercicio del mando, el trabajo en equipo y el trato con los subordinados» (CF AR ESP J. C. J. C. Prada Pardal).

Recomendación 2: «Me parece una reflexión profunda sobre lo que significa ser un líder: servir a los demás y la relación humana. La pirámide invertida simboliza el nuevo paradigma de modelo de liderazgo (de servicio)» (TCol. GC ESP J. López Gutierrez).

La rebelión de las masas

Ortega y Gasset, J. (1983). *La rebelión de las masas*. Orbis.

Justificación: «A pesar de haber sido publicado hace un siglo, *La rebelión de las masas* de Ortega y Gasset presenta un escenario social y político que podría ser comparable al de nuestros días. Analiza el fenómeno de las masas y lo que representa para la sociedad la expansión de la mediocridad y la falta de autocritica de una buena parte de la sociedad, que lleva al auge de los populismos» (CF ARM ESP J. S. Muñoz-Delgado Pérez).

La riqueza de las naciones

Smith, A. (2024). *La riqueza de las naciones (1776)*. Alianza Editorial.
Justificación: «Este libro se considera esencial para comprender el marco actual del sistema económico que rige el mundo occidental pues este libro sentó las bases para el liberalismo económico, inspirando políticas de libre comercio, competencia y reducción de regulaciones gubernamentales en favor de mercados autosuficientes» (CN AR ESP G. Parente de Castro).

La Segunda Guerra Mundial

Churchill, W. (2004). *La Segunda Guerra Mundial*. La Esfera de los Libros.

Justificación: «‘Vamos a seguir hasta el final. Nosotros lucharemos en Francia, lucharemos en los mares y océanos, lucharemos en el aire, defenderemos nuestra isla, sea cual sea el coste. Lucharemos en las playas, lucharemos en los campos de aterrizaje, lucharemos en los campos y en las calles...’. Winston Churchill nos recuerda que, para su éxito, la visión estratégica necesita de una *conditio sine qua non*: la voluntad de vencer. El oficial de Estado Mayor no debe olvidar esa enseñanza» (Cor. GC ESP J. J. Astillero Fuente).

La serie de novelas de Patrick O'Brian

Justificación: «Esta serie de novelas permite al oficial de Estado Mayor apreciar diversos aspectos: La evolución de un líder, desde joven comandante de una pequeña unidad hasta almirante al mando de una flota, y ver cómo la complejidad de los problemas y la forma de liderar se deben ir adaptando. También permite ver el impacto que la vida profesional tiene en la vida personal y viceversa. Y aunque sea de una época pretérita, permite ver la estrategia naval que permitió al Reino Unido disponer de posesiones por todo el globo, con base en una política de expansión colonial y de aseguramiento de bases navales» (CA AR ESP A. González-Tánago de la Lastra).

La transformación de la guerra en el siglo XXI: Estudios estratégicos para su comprensión

Bueno Fernández, C. A. & Colom Piella, G. (2024). *La transformación de la guerra en el siglo XXI. Estudios estratégicos para su comprensión*. Editorial UNED.

Justificación: «Este libro puede ser relevante para los oficiales de Estado Mayor porque proporciona una visión actualizada de las estrategias militares y la geopolítica en el siglo XXI. Su análisis de los conflictos recientes y las dinámicas globales es crucial para la planificación estratégica y la toma de decisiones en el ámbito militar» (GB GC ESP F. J. Sánchez Gómez).

La venganza de la geografía

Kaplan, R. D. (2013). *La venganza de la geografía: cómo los mapas condicionan el destino de las naciones*. RBA Libros.

Justificación: «Es un libro de referencia para cualquier oficial de Estado Mayor, ya que presenta los principales aspectos de los modelos geopolíticos de Mahan, Mackinder, Ratzel, Haushofer, Spykman, etc... Además, define los rasgos que caracterizan a las principales zonas en conflicto desde un punto de vista geopolítico» (Cte. ET ESP V. Alvarellos Sarabia).

Las campañas de Napoleón

Chandler, D. (2005). *Las campañas de Napoleón. Un emperador en el campo de batalla. De Tolón a Waterloo (1796–1815)*. La Esfera de los Libros.

Justificación: «Leyendo sus líneas en profundidad, se puede apreciar, entre ellas, esas virtudes de nuestro Cuerpo de Estado Mayor. Creo que orienta, enseña y da pie a extrapolar lo acontecido en aquellas batallas y campañas a tiempos y vivencias modernas. Creo que debería de ser de obligada lectura para cualquier oficial de Estado Mayor, quien entre sus líneas verá conceptos como audacia, liderazgo, capacidad de decisión, amor al servicio, flexibilidad, adaptabilidad a diferentes cambios de situación, fiabilidad, eficacia, carácter, etc.» (TCol. ET ESP M. A. Pérez Franco).

Le fil de l'épée

Gaulle, C. de. (2015). *Le fil de l'épée*. Librairie Académique Perrin (Obra publicada originalmente en 1961). 146 pp. ISBN 978-2262050207.

Le rôle social de l'officier

Lyautey, H., Léotard, F. & Geoffroy, P. (1946). *Le rôle social de l'officier*. Julliard.

Justificación: «Un oficial debe leer a Lyautey para comprender la importancia de la alianza entre liderazgo y responsabilidad en la gestión de los hombres. Enseña que el rol de un oficial va más allá de la estrategia militar, integrando dimensiones humanas y sociales esenciales. Lyautey representa el modelo de un oficial que conoce y respeta las culturas, guiando a sus tropas con autoridad y benevolencia. Su visión del ejército como una herramienta al servicio de la sociedad moderna es una fuente de inspiración para el desarrollo de un liderazgo sabio y humano» (Cor. GEN FRA F. Ars).

Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional

Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B.

Justificación: «Explica, a través de cinco componentes claves de la inteligencia emocional, cómo esta puede ser utilizada para que los equipos alcancen los objetivos de una forma más eficaz. Considero de interés que estos conceptos y herramientas sean conocidos por los oficiales de Estado Mayor para un mejor desempeño de sus funciones» (TCol ET ESP E. J. Moreno Esteban).

Liderazgo: Seis estudios sobre estrategia mundial

Kissinger, H. (2023). *Liderazgo: Seis estudios sobre estrategia mundial*. Debate.

Justificación: «Su lectura permite conocer de la mano de Henry Kissinger, uno de los más importantes estrategas políticos del siglo XX, qué es el liderazgo a través del análisis del carácter de seis significativos líderes que trató (Konrad Adenauer, Charles de Gaulle, Richard Nixon, Anwar Sadat, Lee Kuan Yew y Margaret Thatcher) y de cómo consiguieron que sus países influyeran en la conformación del mundo que hoy conocemos. Es un buen manual para futuros líderes» (GB AR ESP M. García Ortíz).

Lo militar ¿más que una profesión?

Moskos, C. C. & Wood, F. R. (1991). *Lo militar: ¿más que una profesión?* Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica.

Recomendación 1: «Los cambios sociales que se han producido en España, tienen su reflejo en los militares. Ya no es suficiente con la llamada a los valores o a los factores institucionales o vocacionales, sino que, sin renunciar a ellos, deben combinarse con aspectos

ocupacionales. Los líderes militares deben ser conscientes de esta realidad» (Cor. AR ESP M. Barrera de Segura).

Recomendación 2: «Es uno de los textos clásicos en el campo de la sociología militar, y su análisis ha sido influyente para comprender las motivaciones y la estructura interna de las fuerzas armadas, particularmente en un contexto de cambio en las políticas de reclutamiento y profesionalización en varios países. Es una contraposición muy interesante entre lo institucional y lo ocupacional en las Fuerzas Armadas, sus ventajas e inconvenientes, que te abre los ojos para comprender muchos aspectos organizativos» (CN AR ESP G. Parente de Castro).

Long Telegram

Kennan, G. (1946). *The Long Telegram. Origins of the Cold War. The Novikov, Kennan, and Roberts «Long Telegrams» of, 19-31.*

Justificación: «Este escrito me parece muy relevante como ejemplo de la importancia de la comprensión del contexto actual y la formulación de estrategias a largo plazo. Comprender la psicología y objetivos del adversario es crucial. Este escrito es un ejemplo histórico, de aplicación actual, de una de las enseñanzas de Sun Tzu: “Conoce a tu enemigo y concéte a ti mismo”» (TCol. EA ESP L. Olalla Simón).

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Covey, S. R. (2023). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.* Planeta (Obra publicada originalmente en 1989).

Justificación: «El libro recoge un compendio de ideas en forma de hábitos prácticos que ayudan a conformar la mentalidad de los futuros oficiales diplomados de Estado Mayor.

De hecho, a lo largo del CEMFAS se abordan recurrentemente en diferentes momentos la mayor parte de los hábitos que sugiere Covey. Relacionados entre otros aspectos al pensamiento estratégico, a la visión a largo plazo, o una efectiva gestión del tiempo, todos ellos contribuyen a mejorar las necesarias competencias de los futuros diplomados» (TCol. GC ESP B. Espinel Martínez).

Los líderes comen al final

Sinek, S. (2015). *Los líderes comen al final.* Empresa Activa Argentina.

Recomendación 1: «Al igual que mi primera recomendación, creo que este texto da en el clavo sobre lo que significa ser un buen líder, y

cómo las organizaciones, también las Fuerzas Armadas, deben huir de conceptos como gestión, resultados, burocracia y efectividad. Su lectura abrirá los ojos a los futuros oficiales de las FAS, haciendo que muchos se sumen a conceptos como comunicación efectiva, empatía e inteligencia emocional. Buenos líderes, que sean capaces de formar a buenos líderes, es la clave del éxito» (TCol. ET ESP M. A. Pérez Franco).

Recomendación 2: «En este libro se subraya la importancia que tiene la labor del jefe/líder en la seguridad y bienestar de sus subordinados que al final deriva, entre otras cosas, en la creación de sinergias que derivan en la obtención de mejores resultados en los proyectos de la organización. Considero de interés para los oficiales llamados a liderar equipos o mandar unidades, familiarizarse con estos conceptos. Se podría resumir en tratar de encontrar el propósito de los objetivos y saber transmitirlo encontrando la mejor forma de conseguirlo» (TCol ET ESP E. J. Moreno Esteban).

Los nueve reinos

Díaz, S. (2024). *Los nueve reinos*. Alfaguara

Justificación: «Ensalza los valores del Lealtad, Amistad, Familia, Honor y Valor del soldado» (Cor EA ESP F. Fernández Merino).

Los orígenes de la creatividad humana

Wilson, E. O. (2018). *Los orígenes de la creatividad humana*. Crítica.

Justificación: «El hecho de plantearse cómo han de convivir de cara a ser complementarios los conocimientos que nos ofrecen las humanidades y las ciencias, nos ayuda a tener una visión amplia de los problemas, de las situaciones y, sobre todo, de las posiciones y argumentos de los demás y, finalmente, de las posibles alternativas que diariamente se nos plantean en la vida, sin tener que renunciar a ninguna de las perspectivas» (GD GC ESP G. López Turiel).

Los primeros y los últimos

Galland, A. (1974). *Los primeros y los últimos*. Luis de Caralt.

Justificación: «Fundamental para entender el papel del poder aéreo, sus ventajas y sus limitaciones, en un relato de contenido histórico donde se refleja cómo Alemania perdió la guerra en el aire» (GD ES ESP F. J. Vidal Fernández).

Los tres mosqueteros, Veinte años después y El Vizconde de Bragelonne

Dumas, A. (2013). *Los mosqueteros: Los tres mosqueteros. Veinte años después*. Cátedra // Dumas, A. (2008). *Los mosqueteros II: El vizconde de Bragelonne*. Cátedra.

Justificación: «La trilogía de Dumas comparte las características de los dos libros recomendados de Sabatini. Mezcla una aventura clásica de caballería con aspectos propios de las actividades de planeamiento, asesoramiento, inteligencia, diplomacia, relaciones internacionales, etc. Lo cual les hace muy adecuados para captar la esencia de un oficial de Estado Mayor» (TCol. EA ESP. A. A Berciano Martínez).

Losing the long game: The false promise of regime change in the Middle East

Gordon, P. H. (2020). *Losing the long game: The false promise of regime change in the Middle East*. St. Martin's Press.

Justificación: «Las campañas militares lideradas por Estados Unidos, en algunas ocasiones con colaboración de la OTAN o de coaliciones occidentales ad-hoc, no han tenido un final feliz en Oriente Medio. Frecuentemente, han producido efectos no intencionados, incluso catastróficos. Oriente Medio sigue siendo un tablero para el juego de las grandes potencias y también para las emergentes» (Cor. EA ESP M. Hernández Quiñones).

Manual de estudios estratégicos y seguridad internacional

Jordán, J. (2012). *Manual de estudios estratégicos y seguridad internacional*. Plaza y Valdés.

Justificación: «Obra multidisciplinar que sirve de apoyo para realizar funciones propias de un oficial de Estado Mayor en los niveles operacional y estratégico. Sirve como “puerta al conocimiento” en estos niveles al tener una guía para acceder a determinadas fuentes, y a otras más a partir de estas» (TCol. ET ESP S. Valbuena Gómez).

Masters of Command: Alexander, Hannibal, Caesar, and the Genius of Leadership

Strauss, B. (2013). *Masters of Command: Alexander, Hannibal, Caesar, and the Genius of Leadership*. Simon and Schuster.

Justificación: «Una revisión cuidadosa, racional y detallada de todas las decisiones, pensamientos y acciones de los 3 principales generales del mundo antiguo» (GB ET ITA V. Spanò).

Men against fire: The problem of battle command

Marshall, S. L. A. (2000). *Men against fire: The problem of battle command*. University of Oklahoma Press.

Justificación: «Libro imprescindible para comprender la importancia del componente humano incluso en los conflictos tecnológicos actuales» (GB ET ITA V. Spanò).

Mientras escribo

King, S. (2021). *Mientras escribo: Memorias de un oficio/On Writing: A Memoir of the Craft*. Vintage Espanol.

Justificación: «Además de describir las herramientas del oficio, Stephen King confiesa que, también a uno de los mayores novelistas de nuestro tiempo, le surgen dudas y le afectan los fracasos. Y para hacerles frente pone en valor el hábito de la lectura y nos indica que solo hay un camino, el de la disciplina y la perseverancia: “Si quieres ser escritor, lo primero es hacer dos cosas: leer mucho y escribir mucho. No conozco ninguna manera de saltárselas”» (Cor. GC ESP J. J. Astillero Fuente).

Military misfortunes: The anatomy of failure in war

Cohen, E. A. & Gooch, J. (2006). *Military misfortunes: The anatomy of failure in war*. Simon and Schuster.

Justificación: «Disponer de una publicación que explique los factores del fracaso que impidieron alcanzar el éxito en situaciones del pasado en un llamado de atención para todos los oficiales de Estado Mayor a efectos de capitalizar las lecciones aprendidas» (GB EA ARG M. J. Monetto).

My Early Life

Churchill, W. (2010). *My Early Life: 1874-1904*. Simon and Schuster.

Justificación: «*My Early Life* de Churchill es una lectura excelente para comprender la importancia de la comunicación en el liderazgo. Los aspectos históricos y autobiográficos ya son inspiradores para

un oficial, sin importar su antigüedad y experiencia. Pero este libro, además, tiene un estilo vivo y directo, que utiliza el humor, la auto-crítica y el relato personal para hacer que las experiencias del autor sean accesibles y memorables. Es una demostración de la importancia de la comunicación, del dominio de la narración y del «storytelling» para construir una personalidad, e incluso una leyenda» (Cor. GEN FRA F. Ars).

My share of the task

McChrystal, G. S. (2014). *My share of the task: A memoir*. Penguin.

Justificación: «El libro en cuestión describe cómo uno de los generales más importantes de los últimos veinte años ha sabido transformar la forma de procesar la información y en consecuencia adaptar eficazmente las estructuras de mando y control a los escenarios modernos» (TCol. ET ITA P. Galli).

Nada por lo que pedir perdón

Gullo Omodeo, M. (2022). *Nada por lo que pedir perdón: la importancia del legado español frente a las atrocidades cometidas por los enemigos de España*. Espasa.

Justificación: «En un ambiente multinacional es fundamental tener una idea clara de nuestra verdadera historia y no de la versión deformada por la leyenda negra. Sin este conocimiento se corre el riesgo de sentirse coartado o condicionado a la hora de exponer los planteamientos nacionales para cualquier asunto del servicio» (GB ET ESP A. Armada Vázquez).

NATO Concept Development & Experimentation Handbook

NATO Concept Development & Experimentation Handbook, August 2021

Justificación: «El desarrollo y experimentación de conceptos es un proceso metodológico para guiar un fenómeno que puede variar desde un asunto concreto hasta uno complejo. Contempla cómo definir un problema, cómo visualizar los escenarios en los que va a aplicarse la solución y, sobre todo, cómo evolucionar a través de las diferentes etapas. Para tener un mejor conocimiento conviene completarlo con lecturas sobre prospectiva y generación de escenarios» (TCol. ET ESP S. Valbuena Gómez).

New and old wars: Organized violence in a global era

Kaldor, M. (1999). *New and old wars: Organized violence in a global era*. Stanford University Press.

Justificación: «A través de su teoría sobre las Nuevas Guerras, Kaldor es capaz de describir el entorno de estas guerras civiles y conflictos internos, que constituyen la gran mayoría de la dinámica bélica mundial. Además de comprender en profundidad este nuevo entorno, la autora destaca los cambios de mentalidad y actitud necesarios para que una fuerza militar tenga éxito en el contexto de las Nuevas Guerras. Por ello, entiendo que este libro es de gran importancia para el oficial diplomado de Estado Mayor» (Cte. ET BRA J. M. De Resende Silva).

Nociones del arte militar

Villamartín, F. (1989). *Nociones del arte militar*. Ministerio de Defensa.

Recomendación 1: «[...] la obra se escribe en un momento de cambios en la forma de combatir, como consecuencia de los avances tecnológicos de la revolución industrial. Algo que suscitó discusiones parecidas a las que tienen lugar en nuestros días con otros desarrollos tecnológicos. Además, la moral, los valores o las consideraciones sobre la acción de mando siguen siendo válidas» (Cor. ET ESP A. Esparza López).

Recomendación 2: «El “arte de la guerra” debe ser entendido de forma holística y transversal, y así lo exponen muchos otros autores, considerados “padres” en esta doctrina de pensamiento (Clausewitz, Maquiavelo, Lao Tse, Mushashi, o incluso Aristóteles o Confucio). La obra de Villamartín elabora los mismos principios, pero desde un sesgo español, que debe ser puesto en valor y en contexto, como orgullo y lección de partida» (TCol. EA ESP L. Olalla Simón).

Nunca

Follet, K. (2021). *Nunca*. Penguin Random House

Justificación: «Demuestra el valor de la disuasión, así como las terribles consecuencias derivadas de una escalada militar sin control» (Cor EA ESP F. Fernández Merino).

One Hundred Days. The Memoirs of the Falklands Battle Group Commander

Woodward, S. (1992). *One hundred days: the memoirs of the Falklands battle group commander*. Naval Institute Press

Recomendación 1: «Examina las decisiones estratégicas y tácticas, las condiciones del combate en el Atlántico Sur y los desafíos enfrentados por las fuerzas británicas, como la amenaza de los aviones y submarinos argentinos. Muy adecuado para no olvidar nunca el ámbito operativo de las acciones de combate. Además de ser un relato histórico, ofrece reflexiones personales y profesionales sobre la guerra, las dificultades y el coste humano del conflicto» (CN AR ESP G. Parente de Castro).

Recomendación 2: «En este caso, es de interés por la descripción en primera persona de un actor relevante de una guerra, o campaña puramente naval en un escenario expedicionario para ambos contendientes, y entre dos naciones que, si bien no estaban al mismo nivel de sus FAS, no era entre las FAS de una nación y una serie de grupos insurgentes, mejor o peor apoyados por terceras potencias. Al igual que la guerra de Ucrania nos deja hoy valiosas lecciones sobre la guerra actual, *One Hundred Days* refleja muy bien la complejidad de una campaña naval expedicionaria» (CA AR ESP A. González-Tánago de la Lastra).

Recomendación 3: «Leer de primera mano las experiencias del oficial responsable del planeamiento y ejecución de una de las operaciones expedicionarias más demandantes de las últimas décadas es una oportunidad. Y lo es en el sentido del aprendizaje, de la influencia, y de la inspiración. Debe tenerse en cuenta que esta guerra ha marcado el devenir de las operaciones navales durante más de cuarenta años, y el autor escribe sus vivencias de primera mano y con espíritu crítico. Se percibe la complejidad de la toma de decisiones bajo presión, en la niebla de la guerra, y con una difícil gestión de riesgos. El libro es tan entretenido como instructivo» (CC AR ESP M. De Sousa Fuchs).

Recomendación 4: «La guerra de Las Malvinas de 1982 y el posterior estudio de las lecciones aprendidas de aquel conflicto estuvieron muy presentes en mi formación académica militar y como oficial de Estado Mayor. El autor, Almirante Woodward, que fue el comandante de la Fuerza Naval británica destacada al Atlántico Sur, describe con precisión aspectos clave en la gestión de cualquier crisis, como la inquebrantable voluntad del Gobierno británico para resolverla, el planeamiento de las operaciones, el alistamiento de los buques y unidades desplegados, incluyendo la flota auxiliar, las duras condiciones del teatro de operaciones, etc.» (VA AR ESP J. Lago Ochoa).

Operaciones en el ambiente de la información

Moresi, A. A., Motta, G. J. L., Trama, G. A., Saldanha Walker, M. & Amaya, C. F. (2023). *Operaciones en el ambiente de la información*. Escuela Superior Conjunta.

Justificación: «En las operaciones multidominio es necesario considerar que los enfrentamientos entre los adversarios se darán en todos los dominios, en donde la información permite lograr efectos de forma transversal en todos los otros dominios» (GB EA ARG M. J. Monetto).

Orden mundial. Reflexiones sobre el carácter de las naciones y el curso de la historia

Kissinger, H. (2016). *Orden Mundial. Reflexiones sobre el carácter de las naciones y el curso de la historia*. Debate.

Justificación: «El libro *Orden mundial* de Henry Kissinger es recomendable para un alumno de Estado Mayor de las FAS porque proporciona un análisis profundo de las dinámicas geopolíticas y estrategias históricas que han definido el orden internacional. Con su enfoque en la diplomacia y la estrategia, Kissinger ofrece lecciones clave sobre la gestión de conflictos y la cooperación entre naciones, esenciales para la planificación y toma de decisiones estratégicas en la carrera militar» (Cor. AR ESP S. Puig Soler).

Pazman. Una ficción histórica de quienes lucharon contra ETA

Astillero, C. (2023). *Pazman. Una ficción histórica de quienes lucharon contra ETA*. Roca.

Justificación: «Pazman revelará al oficial de Estado Mayor cómo la suma de voluntades y decisiones tácticas puede llegar a conformar una estrategia. Y cómo los valores y principios militares, del mismo modo en que opera el propósito del mando, guían y retroalimentan la actividad operativa. “El deber, ¿quién lo dictaba? ¿La ley? ¿Qué ley? ¿La que arranca aplausos en un parlamento o la que rige en silencio la conciencia del hombre?”» (Cor. GC ESP J. J. Astillero Fuente).

Pensar rápido, pensar despacio

Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.

Recomendación 1: «*Think fast, think slow* trata de explicar los sistemas de pensamiento que rigen nuestras decisiones. Entender cómo se conjuga el pensamiento rápido e intuitivo y el lento y analítico en

nuestras decisiones ayuda a mejorar la función de asesoramiento al mando, ya que esta bebe inevitablemente del compendio de la experiencia previa y del conocimiento y capacidad analítica del oficial de EM» (TCol. EA ESP L. Olalla Simón).

Recomendación 2: «Este libro es esencial para mejorar el pensamiento analítico-sintético y la resolución de problemas, ya que proporciona una profunda comprensión de los dos sistemas de pensamiento y sus implicaciones en la toma de decisiones. También potencia la comunicación eficaz, ayudando a los oficiales a reflexionar sobre cómo transmiten ideas bajo presión, y promueve el autocontrol y la resiliencia en situaciones de estrés» (Cte. ET LBN E. C. Semaan).

Recomendación 3: «Kahneman ofrece una comprensión profunda de los sesgos cognitivos y de los dos sistemas de pensamiento que influyen en nuestras decisiones: el sistema rápido (intuitivo) y el sistema lento (analítico). Como líder, un oficial debe ser consciente de estos mecanismos para evitar errores de juicio, especialmente en situaciones estresantes donde las decisiones deben tomarse rápidamente. El libro también ayuda a mejorar la toma de decisiones estratégicas al resaltar los errores mentales comunes. Finalmente, permite desarrollar una mejor comunicación con sus subordinados al entender cómo cada uno procesa la información y toma decisiones» (Cor. GEN FRA F. Ars).

Recomendación 4: «El libro es especialmente útil para un oficial de Estado Mayor porque proporciona una comprensión profunda de cómo las decisiones se ven influenciadas por sesgos cognitivos y procesos mentales automáticos. En un entorno militar, donde las decisiones deben tomarse bajo presión y en condiciones de incertidumbre, conocer las limitaciones del pensamiento intuitivo y la importancia del análisis deliberado es crucial. Este libro ayuda a los oficiales a reconocer cuándo sus decisiones pueden estar siendo afectadas por prejuicios inconscientes y cómo adoptar un enfoque más estructurado y racional. Además, el entendimiento de estas dinámicas de pensamiento permite mejorar la planificación estratégica, la evaluación de riesgos y la toma de decisiones colectivas, fundamentales en la conducción de operaciones complejas» (Cor. AR ESP S. Puig Soler).

También recomendado por el TG EA ESP M. Ivorra Ruiz.

Principios que funcionan: En la vida y el liderazgo

Powell, C. (2016). *Principios que funcionan: En la vida y el liderazgo*. HarperCollins Español.

Justificación: «*Principios que funcionan* es una colección de lecciones y anécdotas personales que dieron forma a la carrera del general de

cuatro estrellas y exsecretario de Estado Colin Powell. Su núcleo son las trece reglas de Powell, notas que acumuló en su escritorio y que sirvieron de base para las presentaciones de liderazgo que ofreció por todo el mundo» (CF AR DEU C. Moritz).

Prospectiva: cómo usar el pensamiento sobre el futuro

Amorós, E. B. (2002). *Prospectiva: cómo usar el pensamiento sobre el futuro*. Grupo Planeta (GBS).

Justificación: «Es especialmente útil para oficiales de Estado Mayor que participan en los procesos de toma de decisiones que necesitan integrar el pensamiento de largo plazo en su planificación. La obra resalta la importancia de la flexibilidad, la creatividad y el pensamiento crítico para no solo reaccionar, sino moldear activamente el futuro deseado» (Cor. AR ESP S. Puig Soler).

Qu'est-ce qu'un chef?

Villiers, P. de. (2018). *Qu'est-ce qu'un chef?* Fayard.

Justificación: «Es una lectura recomendable para los futuros oficiales diplomados de Estado Mayor debido a que la enseñanza central del mismo está ligada a que un mando no sólo debe centrarse en los resultados, sino que también debe preocuparse por su equipo, fomentando un ambiente de confianza y colaboración. Esta visión resulta clave para el trabajo que se desarrolla en los Estados Mayores.

El exjefe del Estado Mayor de las Fuerzas Armadas francesas expuso en este ensayo su experiencia como mando en un escenario complejo e incierto como el actual, situando siempre a las personas en el centro del sistema» (TCol. GC ESP B. Espinel Martínez).

Sailing True North. Ten Admirals and the Voyage of Character

Stavridis, J. (2020). *Sailing True North: Ten Admirals and the Voyage of Character*. Penguin.

Justificación: «Es un resumen de lo que un oficial de reconocido prestigio considera que es importante, a través de un balance de éxitos y fracasos de líderes navales enfrentados a cambiantes y desafiantes escenarios. Todo ello con un estilo que facilita sobremedida la lectura (sin duda consecuencia de que el autor es un gran lector)» (GB AR ESP M. García Ortíz).

Sapiens. De animales a dioses. Una breve historia de la humanidad

Harari, Y. N. (2014). *Sapiens. De animales a dioses: Una breve historia de la humanidad*. Debate.

Justificación: «Lectura muy interesante para aumentar nuestro conocimiento sobre la historia de la humanidad, pero sobre todo para identificar y valorar adecuadamente los grandes cambios que permitieron los saltos cualitativos en la evolución de nuestra especie. Sin lugar a duda, aportará pensamiento crítico, ya que lejos de ser un manual histórico descriptivo, pretende hacer reflexionar continuamente al lector» (GB ET ESP P. Horche Moreno).

Say it in six

Hoff, R. (1996). *Say it in Six*. Andrews McMeel Publishing.

Justificación: «Say it in six ayuda a mejorar la capacidad de comunicación de los oficiales de EM en ambientes donde la concisión y claridad del mensaje son fundamentales. Los mandos a los que los oficiales dirigen sus análisis, informes, etc., disponen de poco tiempo para escucharlos, lo que les obliga a ser breves. El libro ayuda a que la brevedad no vaya en detrimento del mensaje y que nuestro interlocutor reciba lo que queremos decirle» (VA AR ESP J. B. Pérez Puig).

Scaramouche / Scaramouche, el hacedor de reyes

Sabatini, R. (2009). *Scaramouche*. Random House.

Sabatini, R. (1975). *Scaramouche, creador de reyes*. Favenza.

Justificación: «En terminología actual, ofrecen una visión del mundo militar centrada en la parte político-estratégica y estratégica militar, pero sin olvidar que los planes deben ser ejecutados para que tengan alguna utilidad, enlazando así con los aspectos más tácticos y aventureros. Y también más entretenidos desde el punto de vista de la novela. De forma añadida, ensalzan valores y principios que cualquier militar, y más un oficial de Estado Mayor, no debe olvidar nunca, como con la sinceridad, el compañerismo, el valor, la inteligencia, la astucia, la determinación... En fin, todos los ampliamente conocidos» (TCol. EA ESP. A. A Berciano Martínez).

SIDI. Un relato de frontera

Pérez Reverte, A. (2019). *SIDI. Un relato de frontera*. Alfaguara

Justificación: «Recomendada en primer lugar por puro entretenimiento para aquellos que disfruten con la lectura de novela histórica. También, teniendo en cuenta que se trata de una ficción y no de una biografía, para profundizar en la figura del Cid Campeador. Pero, sobre todo, la recomendaría para reflexionar sobre un estilo de liderazgo que, siendo el que describe el autor, aporta detalles muy valiosos en muchas facetas relacionadas con la ejemplaridad en el mando directo de las tropas, la responsabilidad del jefe y la dificultad y audacia en la toma de decisiones» (GB ET ESP P. Horche Moreno).

Soft Power: The Means to Success in World Politics

Nye, J. S. (2005). *Soft power: The means to success in world politics*. Public Affairs.

Justificación: «Con este libro se puede aportar a los oficiales de Estado Mayor de una nueva visión de las relaciones internacionales. El poder blando busca persuadir, más que obligar, a otros Estados, y es mucho menos tangible. Todo ello puede servir para modificar la percepción y el comportamiento de terceros Estados. Y es importante que se entienda el equilibrio de lo que para Nye supone el “poder inteligente” (smart power), en el que el Estado debe aspirar al uso racional, eficiente y combinado de poder duro y poder blando» (GD ET ESP A. J. García Romera).

Soldiers and ghosts: a history of battle in classical antiquity

London, J. E. (2005). *Soldiers and ghosts: a history of battle in classical antiquity*. Yale University Press.

Justificación: «Un libro particularmente interesante para entender como constituir y entrenar una fuerza militar resiliente y capaz de enfrentarse a conflictos tanto de alta intensidad como irregulares. Su lección principal es que las mejores tropas son una mezcla equilibrada de “virtus” (valentía individual) y “diciplina” (cohesion y disciplina colectiva)» (Cor. ET FRA J.-D. D. Montull).

Soldiers of the Patria: History of Brazilian Army, 1889-1937

McCann, F. D. (2004). *Soldiers of the Patria: a history of the Brazilian Army, 1889-1937*. Stanford University Press.

Justificación: «Para mí, este libro es muy específico de mi país. El estudio continuado de parte de la historia del Ejército de Tierra de Brasil me ayuda a entender las decisiones de mis jefes y porque algunas cosas son tan difíciles de cambiar. Todo eso hace parte de la cultura organizacional. Los oficiales de Estado Mayor de Brasil deben entender la historia de su Ejército para hacer el mejor asesoramiento para sus jefes militares» (Cor. ET BRA O. Pacheco Neto).

Stalingrado

Beevor, A. (2000). *Stalingrado*. Crítica.

Justificación: «La guerra urbana será cada vez más frecuente en los conflictos futuros. Este libro nos enseña sus horrores» (Cte. ET GBR P. Wilks).

Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action

Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin.

Justificación: «Este libro seguro que ayudará a los oficiales de Estado Mayor a hacer equipo y a generar confianza en el líder. El libro plantea, y responde, varias preguntas relevantes: ¿Por qué algunas personas y organizaciones son más innovadoras, influyentes y rentables que otras? ¿Por qué algunas consiguen una mayor fidelidad de clientes y empleados? Importantes personas influyentes empezaron con un por qué. Se dieron cuenta de que la gente no compra un producto, un servicio, un movimiento o una idea hasta que entiende el porqué» (GD ET ESP A. J. García Romera).

Strategic Leadership. Primer for Senior Leaders. 4th Edition

Galvin, T. & Watson, D. (2019). *Strategic Leadership: Primer for Senior Leaders*. (4th ed.). US Army War College.

Justificación: «Strategic Leadership se puede descargar de forma gratuita y permitirá mejorar nuestro nivel de inglés militar; pero, sobre todo, proporcionará una visión clara y descriptiva de las competencias y habilidades que se esperan de un líder estratégico, muy diferentes a aquellas de los líderes tácticos o de los mandos intermedios. Lectura muy útil para que los oficiales de Estado Mayor reflexionen sobre el perfeccionamiento continuo de sus capacidades profesionales» (GB. ET ESP P. Horche Moreno).

Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World

McChrystal, G. S., Collins, T., Silverman, D. & Fussell, C. (2015). *Team of Teams: New rules of engagement for a complex world*. Penguin.

Justificación 1: «El libro *Team of Teams* proporciona un nuevo enfoque ante entornos complejos e impredecibles. Las organizaciones que logren comprender mejor ese entorno, serán aquellas que más adecuadamente podrán prepararse para obtener ventaja y dar respuesta de manera ágil, oportuna y precisa. Consecuentemente, es una lectura de gran interés para los oficiales de Estado Mayor, a fin de impulsar la capacidad de adaptación, promover la agilidad y un nuevo estilo de liderazgo que facilite la actuación de las FAS en el entorno actual y futuro» (Cte. ET. ESP. J. L. Sánchez Álvarez).

Justificación 2: «Este libro es relevante por las enseñanzas relacionadas con la organización de estados mayores o cuarteles generales de nivel táctico u operacional, tratando de obtener la máxima eficacia tanto de las herramientas de mando y control como del personal que los compone» (Cte. ET ESP V. Alvarelllos Sarabia).

Justificación 3: «Se aporta nuevas ideas sobre el liderazgo en una nueva era de la información en la que es preciso un nuevo enfoque. En el mismo se plantea que los principios clásicos del liderazgo son cuestionados por el ritmo del cambio, el flujo libre de información y el espíritu emprendedor de la generación digital. En el mundo aceleradamente cambiante en el que vivimos las organizaciones que no sean capaces de adaptarse no sobrevivirán, por lo que deberán reinventarse» (GD ET ESP A. J. García Romera).

Justificación 4: «La obra de McChrystal es del mayor interés para un oficial de Estado Mayor actual, porque proporciona estrategias prácticas para liderar equipos en un entorno complejo y cambiante. Su énfasis en la adaptabilidad, la transparencia en la comunicación y la incorporación de tecnologías avanzadas es crucial para cultivar competencias de liderazgo eficaces en la era moderna y para desarrollar habilidades de liderazgo efectivas». (GB GC ESP F. J. Sánchez Gómez).

Justificación 5: «Es un libro sobre un modelo de liderazgo para el futuro. Un libro sobre cómo se debe ejercer el liderazgo moderno. Las organizaciones no cambian *per se*, las cambian las personas y las personas que llevan a cabo ese cambio, son los líderes.

Considero que es una lectura obligada, no solo para quienes están interesados en el cambio de una organización, sino para todos aquellos líderes que estén interesados en encontrar nuevas formas de

colaborar juntos para resolver los grandes desafíos que se plantean tanto hoy en día, como en el futuro, en un dinámico y siempre cambiante escenario internacional. El libro trata en profundidad “el cómo” potenciar nuevas formas de colaboración para seguir enfrentando los desafíos de presentes y de futuro.

Necesitamos líderes que patrocinen “equipos de equipos” y fomenten redes de equipos inteligentes, coordinados y capacitados para ejecutar sus propios objetivos particulares, dentro de un marco de confianza y propósito compartido. La idea va mucho más allá del actual *Mission Command* que tratamos de implementar en nuestra organización. De hecho, con cada vez más talento en nuestra organización, la forma adecuada de aprovecharlo es dotar de más iniciativa al equipo, eso sí, manteniendo como referencia un marco (propósito) solido» (GD ET ESP R. Rodríguez Roca).

También recomendado por el TG EA ESP M. Ivorra Ruiz.

Técnicas analíticas estructuradas para el análisis de inteligencia

Heuer, R. J., Pherson, R. H., McLaughlin, J. A., Ardanaz, R., Arribas, C. M. & Martín, R. A. (2015). *Técnicas analíticas estructuradas para el análisis de inteligencia*. Plaza y Valdés.

Justificación: «Publicación que ofrece un catálogo de técnicas para realizar y fundamentar con rigor análisis propios de un oficial de Estado Mayor. Su empleo permite consolidar algunas de las herramientas aprehendidas en el Curso de Estado Mayor y conocer otras nuevas que pueden ser de utilidad analítica» (TCol. ET ESP S. Valbuena Gómez).

The Accidental Guerrilla

Kilcullen, D. (2011). *The Accidental Guerrilla: Fighting Small Wars in the Midst of a Big One*. Oxford University Press.

Justificación: «Quizá hemos perdido la voluntad para llevar guerras de contrainsurgencia, pero este libro sigue relevante; estoy seguro de que, queramos o no, vamos a enfrentarnos con «accidental guerrillas» en futuros conflictos» (Cte. ET GBR P. Wilks).

The Dragons and the Snakes

Kilcullen, D. (2020). *The Dragons and the Snakes: How the Rest Learned to Fight the West*. Oxford University Press.

Justificación: «*The Dragons and the Snakes* es una mirada convincente y contraintuitiva al nuevo y vastamente complejo escenario global. Kilcullen revela todo lo que los oponentes de Occidentes han aprendido de los conflictos del siglo XXI y explica como sus tácticas representan una amenaza seria para América y sus aliados» (TCol ET ITA P. Galli).

The End of Power

Naím, M. (2014). *The End of Power: from Boardrooms to Battlefields and Churches to States, Why Being in Charge Isn't What It Used To be*. Hachette UK.

Justificación: «Este libro es relevante para el desarrollo de competencias como el pensamiento crítico, al explorar cómo los micropoderes desestabilizan las estructuras tradicionales, ayudando a los oficiales a comprender y anticipar las dinámicas de poder emergentes. También fomenta la investigación, alentando a los oficiales a analizar los cambios en el panorama global para adaptar su toma de decisiones en situaciones complejas» (Cte. ET LBN E. C. Semaan).

The Enemy as a System

Warden, J. A. (1995). *The Enemy as a System*. *Airpower journal*, 9(1), 40-55.

Justificación: «La teoría de Warden explica tanto el análisis y descomposición de cualquier adversario estatal o no, de forma que la identificación de sus centros de gravedad permite el salto al ciclo de targeting y al de la decisión (OODA loop de John Voight). Aunque nació en el seno del poder aéreo es aplicable y se ha extendido a todos los dominios y por eso el targeting conjunto es sencillamente una extensión de lo que desarrolló este autor» (Egresado III CEMFAS).

The Framework of Military Leadership

Şengöz, M. (2020). *The Framework of Military Leadership*. Cambridge Scholars Publishing.

Justificación: «Cada joven oficial se alista con la idea de que algún día llegará a ser un buen comandante y, sin unos principios éticos que inspiren su liderazgo, será difícil alcanzar las metas personales. Considero este libro una herramienta muy útil» (Cte. ET ITA S. Parisi).

The Future of War: A History

Freedman, L. (2017). *The Future of War: A History*. Hachette Book Group.

Resumen: *The Future of War: A History* de Lawrence Freedman es un análisis exhaustivo sobre cómo las guerras han evolucionado, pasando de batallas decisivas a conflictos más complejos y a menudo incontrolables.

Justificación: «El libro *The Future of War: A History* de Lawrence Freeman hace un análisis crítico de la historia military desde las guerras napoleónicas hasta nuestros días, incluyendo los nuevos conflictos, la guerra híbrida y los desafíos actuales para predecir la guerra en la era de la inteligencia artificial y los drones. Proporciona elementos para la reflexión sobre cómo serán las próximas guerras» (CF ARM ESP J. S. Muñoz-Delgado Pérez).

The Mission, The Men, and Me: Lessons from a Delta Force Commander

Blaber, P. (2010). *The Mission, the Men, and Me: Lessons from a Former Delta Force Commander*. Penguin.

Justificación: «El libro *The Mission, the Men and Me* es fundamental para aprender los conceptos básicos de liderazgo en situaciones de alto riesgo y fue fundamental para adaptarlos a mi carrera militar. Muchos de los hechos narrados en el libro y las lecciones identificadas en los distintos escenarios de combate descritos pueden reutilizarse y adaptarse a su propia situación» (TCol ET ITA P. Galli).

The Transformation of War

Creveld, M. van. (2009). *The Transformation of War*. Simon and Schuster.

Justificación: «El libro de van Creveld es un estudio de nivel estratégico que permite entender la multitud de formas que pueden tomar los conflictos armados. No se tiene que considerar como un estudio cronológico de las formas bélicas y de hecho resulta particularmente interesante a la hora de la hibridación permanente de los conflictos conllevados por el competidor ruso» (Cor. ET FRA J-D. D. Montull).

Tiempos modernos - Historia del siglo XX

Johnson, P. (2000). *Tiempos modernos - Historia del siglo XX*. Vergara.

Justificación: «Respecto de *Modern Times*, considerar su utilidad para utilizar la historia como lección aprendida utilizable en futuras crisis. Con

independencia del conocimiento que proporciona sobre el siglo XX, el libro estimula un pensamiento crítico sobre porqué suceden las cosas y la capacidad de evitarlas» (VA AR ESP J. B. Pérez Puig).

To Fight or Not to Fight?: Organizational and Doctrinal Trends in Mounted Maneuver Reconnaissance from the Interwar Years to Operation Iraqi Freedom

Cameron, R. S. (2010). *To fight or not to fight? Organizational and Doctrinal Trends in Mounted Maneuver Reconnaissance from the Interwar Years to Operation Iraqi Freedom*. Combat Studies Institute Press.

Justificación: «El libro analiza cómo las tendencias evolucionan de forma cíclica, de tal modo que determinados procedimientos que se desechan tras un conflicto se vuelven a recuperar en otro posterior. Sobre todo, hace un análisis de la capacidad de combatir para obtener información, por parte de este tipo de unidades muy específicas y la decisión última del combatiente. Como se ha señalado anteriormente, quien tiene capacidad para planear operaciones, no solo debe limitarse a dar misiones a las unidades, debe conocer sus capacidades, procedimientos y limitaciones para organizar la fuerza de la forma más adecuada para cada una de ellas» (Cor. ET ESP A. Esparza López).

Twelve Tribes. Promise and Peril in the New Israel

Michaeli, E. (2021). *Twelve Tribes. Promise and Peril in the New Israel*. Custom House.

Justificación: «El mundo árabe no es homogéneo ni tiene los mismos intereses, y así lo ha demostrado desde la declaración de independencia del Estado de Israel. Por su lado, la sociedad israelí tampoco es homogénea, formada por un extraño conglomerado bajo la etiqueta de “democrático y judío”. El principal enemigo de Israel no es ni la Yihad/Hamás ni Irán. Es la posible fractura de su cohesión social. A su favor, la determinación de ser una nación» (Cor. EA ESP M. Hernández Quiñones).

The Virtual Corporation and Army Organization

Shulsky, A. N. & Fukuyama, F. (1997). *The «Virtual Corporation» and Army Organization*. Rand Corporation.

Justificación: «Permite descubrir cómo acometer innovaciones organizativas que redunden en una mejora de la eficacia, mediante la

aplicación de los principios de liderazgo, descentralizado, huyendo de una organización excesivamente jerárquica y dejando autonomía para tomar decisiones, es decir, “libertad para errar” (Cor. AR ESP M. Barrera de Segura).

War Transformed. The Future of Twenty-First-Century Great Power Competition and Conflict

Ryan, M. (2022). *War Transformed. The Future of Twenty-First-Century Great Power Competition and Conflict*. Naval Institute Press.

Justificación: «El libro analiza los efectos de la tecnología, la competencia estratégica de la nueva era, la demografía y el cambio climático para destacar los retos clave a los que se enfrentan las naciones en una nueva era de rivalidad entre grandes potencias. La cuarta revolución industrial tendrá un enorme impacto en la forma en que los seres humanos luchan, compiten y construyen el poder militar en el siglo XXI» (CF AR DEU C. Moritz).

War, Guns and Votes; Democracy in Dangerous Places

Collier, P. (2009). *Wars, Guns and Votes: Democracy in Dangerous Places*. Random House.

Justificación: «Nos enfrentamos actualmente con un eje de países autocráticos; estoy seguro de que estos regímenes caerán, pero es imprescindible que no seamos ingenuos y que sepamos que ayudar su transición a la democracia no será una tarea fácil ni rápida» (Cte. ET GBR P. Wilks).

What got you here, won't get you there

Goldsmith, M. (2008). *What Got You Here Won't Get You There: How successful people become even more successful*. Profile Books.

Justificación: «Para los futuros oficiales superiores y especialmente a los oficiales generales será de utilidad para comprender qué se espera de ellos (y que no) en sus nuevos puestos, tanto por sus superiores como por sus subordinados e iguales» (VA AR ESP J. B. Pérez Puig).

Winning the Next War: Innovation and the Modern Military

Rosen, S. P. (1991). *Winning the Next War: Innovation and the Modern Military*. Cornell University Press.

Justificación: «Es necesario disponer de visión y conocer los principios básicos de cómo se puede cambiar una organización. Entender las dinámicas y procesos de innovación que causan el cambio en una organización, favorece la anticipación y es conocimiento clave que debería poseer todo líder del siglo XXI, especialmente los de la Institución Armada» (GD ET ESP R. Rodríguez Roca).

With the Old Breed

Sledge, E. B. (2007). *With the Old Breed: at Peleliu and Okinawa*. Presidio Press.

Justificación: «Y las memorias del combatiente por la calidad de las reflexiones y las observaciones tan detalladas ante situaciones extremas a los que todo soldado podría estar llamado a soportar» (GD EA ESP A. J. Guerrero Mochón).

Working with Emotional Intelligence

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.

Justificación: «El libro explica que todos poseemos el potencial de mejorar nuestra inteligencia emocional, en cualquier etapa de nuestra carrera. Hay personas que valoran mucho el coeficiente intelectual, los títulos avanzados o la experiencia técnica, pero la capacidad de comunicarse e influir es fundamental en el trabajo en equipo. Cuanto más alto se asciende en la escala de liderazgo, más vitales se vuelven estas habilidades» (CN AR ITA M. Siragusa).

Relación de obras seleccionadas por los egresados del CEMFAS

De las 121 obras inicialmente propuestas, los participantes en el proyecto seleccionaron, por votación, las obras que a continuación se relacionan, con indicación del número de votos recibidos por cada una.

Título	Votos
<i>Team Of Teams. New Rules of Engagement for a Complex World</i>	24
<i>Pensar rápido, pensar despacio</i>	22
<i>El choque de civilizaciones y la reconfiguración del Orden Mundial</i>	15
<i>Estrategia. El estudio clásico sobre la estrategia militar</i>	14
<i>Los trece artículos sobre el arte de la guerra</i>	13
<i>La máscara del mando: un estudio sobre el liderazgo</i>	13
<i>Los líderes comen al final</i>	13
<i>Diplomacia</i>	11
<i>De la Guerra (Clausewitz)</i>	11
<i>La venganza de la geografía</i>	11
<i>Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional</i>	10
<i>El gran tablero mundial</i>	9
<i>La inteligencia emocional</i>	9
<i>Orden mundial: Reflexiones sobre el carácter de las naciones y el curso de la historia</i>	9
<i>One Hundred Days. The Memoirs of the Falklands Battle Group Commander</i>	8

Título	Votos
Nada por lo que pedir perdón	8
Adopting Mission Command: Developing Leaders for a Superior Command Culture	7
Command in War	7
Winning the Next War: Innovation and the Modern Military	7
La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo	6
Nociones del arte militar	6
Al otro lado de la Colina	6
Antifrágil: las cosas que se benefician del desorden	6
El príncipe	6
Enciclopedia del arte de la guerra	6
Guerra multidominio y mosaico	6
La nueva gestión del talento: construyendo compromiso	6
Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva	6
El arte de pensar. Cómo los filósofos pueden estimular nuestro pensamiento crítico	5
El rostro de la batalla	5
Episodios nacionales	5
La Segunda Guerra Mundial	5
Masters of Command: Alexander, Hannibal, Caesar and the Genius of Leadership	5
Principios que funcionan en la vida y el liderazgo	5
Sapiens. De animales a dioses. Una breve historia de la humanidad	5

Título	Votos
Soft Power: The Means to Success in World Politics	5
El hombre en busca de sentido	4
Cómo ganar amigos e influir en las personas	4
El dominio del Aire	4
Embajador en el infierno	4
La rebelión de las masas	4
La transformación de la guerra en el siglo XXI: Estudios estratégicos para su comprensión	4
Manual de estudios estratégicos y seguridad internacional	4
Operaciones en el ambiente de la información	4
Prospectiva: cómo usar el pensamiento sobre el futuro	4
Strategic Leadership. Primer for Senior Leaders. 4 th Edition	4
War Transformed – The Future of Twenty-First-Century Great Power Competition and Conflict	4
Lo militar ¿más que una profesión?	3
Conflict: How Soldiers Make Impossible Descisions	3
El ejecutivo eficaz	3

Relación de obras propuestas por los alumnos del XXVI CEMFAS

De manera similar al trabajo realizado por los egresados del Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas, los alumnos del XXVI CEMFAS también respondieron a un cuestionario sobre sus hábitos y preferencias de lectura. Los resultados del análisis comparativo entre las respuestas de los egresados y las de los alumnos se muestran en el capítulo sexto de este cuaderno. A continuación, se detalla la relación de las 113 obras inicialmente propuestas por los alumnos del XXVI CEMFAS, ordenadas alfabéticamente por autor.

- Abnett, D. (2006). *Horus, señor de la guerra*.
- Abrashoff, C. D. M. (2007). *It's your ship: Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy*. Hachette UK.
- Acemoglu, D. & Robinson, J. A. (2012). *Por qué fracasan los países: Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. Booket.
- Agnew, J. A. (2005). *Geopolítica: Una re-visión de la política mundial*. Trama Editorial.
- Alexander, C. (2006). *Atrapados en el hielo: la legendaria expedición a la Antártida de Shackleton*.
- Ambrose, S. E. (2012). *Hermanos de sangre: de Normandía al Nido del Águila*. Ático de los Libros.
- Anónimo. (2015). *El Lazarillo de Tormes*. Zig-Zag.
- Aramburu, F. (2020). *Patria*. Tusquets.
- Aurelio, M. (2012). *Meditaciones*. Akal.
- Baños, P. (2017). *Así se domina el mundo: Desvelando las claves del poder mundial*. Ariel.
- Baños, P. (2018). *El dominio mundial: Elementos del poder y claves geopolíticas*. Ariel.
- Basallo, A. (2021). *El prisionero de Annual: La gesta del sargento Francisco Basallo y los cautivos de Abd el-Krim contada cien años después*. Planeta.
- Bellavia, D. (2007). *House to House: An Epic Memoir of War*. Simon and Schuster.

- Carius, O. (2020). *Tigres en el barro: las memorias del comandante de carros alemán*. Salamina.
- Carnegie, D. (2023). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. Elipse.
- Cartledge, P. (2011). *Alejandro Magno*. Grupo Planeta Spain.
- Cervantes Saavedra, M. de. (1863). *El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha*.
- Clancy, T. (1998). *Operación Rainbow*. Planeta.
- Clausewitz, C. von. (1832). *De la guerra*. Lebooks.
- Clear, J. (2018). *Hábitos atómicos*. Planeta.
- Conde, M. (2010). *El sistema: Mi experiencia del poder*.
- Coram, R. (2002). *Boyd: The Fighter Pilot who Changed the Art of War*. Back Bay Books.
- Corps, M. & S, M. C. (2018). *Warfighting*. Marine Corps Association.
- Covey, S. R. (2013). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: lecciones poderosas en el cambio personal*. Simon y Schuster.
- Delibes, M. (1998). *El hereje*. Schoenhof Foreign Books.
- Dickens, C. (2020). *Grandes esperanzas*. Verbum.
- Díez Rioja, R. (2022). *El desembarco de Alhucemas. La intrahistoria de una operación concluyente (1911-1925)*. Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica.
- Dinouart, A. (1999). *El arte de callar*. Siruela.
- Dönitz, K. (2006). *Diez años y veinte días: memorias del hombre que sucedió a Hitler como jefe del III Reich*.
- Dumas, A. (2020). *El conde de Montecristo*. Plutón Ediciones X SL.
- Follett, K. (2002). *Vuelo final*. Debolsillo.
- Follett, K. (2010). *Los pilares de la Tierra*. Plaza & Janés.
- Forsyth, F. (1995). *El puño de Dios*. Lectorum.
- Galán, J. E. (2021). *En busca del unicornio*. Planeta.
- Galdós, B. P. (2022). *Trafalgar*. RBA Libros y Publicaciones.
- García, D. C. (2022). *Ética para valientes: El honor en nuestros días*. Rialp.
- García, E. I. B. (2010). *Cartas desde Stalingrado: Alemania y Rusia frente a frente: 1914-1943: epistolario del general Max Pfeffer*.
- Girón y Ezpelera, F. J. (1845). *Cartilla del Guardia Civil*. Guardia Civil.

- Gladwell, M. (2013). *Fuera de serie: Por qué unas personas tienen éxito y otras no*. Taurus.
- Goleman, D. (2022). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Ediciones B.
- Gordon, N. (2011). *El médico (Trilogía de la familia Cole 1)*. Roca.
- Guderian, H. (1967). *Recuerdos de un soldado*.
- Harari, Y. N. (2018). *21 lecciones para el siglo XXI*. Debate.
- Harari, Y.N. (2014). *Sapiens: De animales a dioses. Una breve historia de la humanidad*. Debate.
- Hart, B. H. L. (1983). *El otro lado de la colina: ascenso y caída de los generales alemanes. Su relato de los acontecimientos militares de 1939-1945*. Pan.
- Hart, B. L. (2019). *Estrategia: El estudio clásico sobre la estrategia militar*. Arzalia.
- Hemingway, E. (1940). *Por quién doblan las campanas*. Planeta.
- Herbert, F. (2005). *Dune*. Penguin.
- Hesse, H. (2009). *Siddhartha*. Debolsillo.
- Hosseini, K. (2003). *Cometas en el cielo*. Riverhead Books.
- Huntington, S. P. (2020). *El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial*. Grupo Planeta (GBS).
- Huxley, A. (1932). *Un mundo feliz*. Selector.
- Jenofonte. (2022). *Anábasis*. Gredos.
- Jünger, E. (1965). *Tempestades de acero*. Tusquets.
- Junger, S. (2011). *Guerra*. Crítica.
- Kaplan, R. D. (2014). *La venganza de la geografía: Cómo los mapas condicionan el destino de las naciones*. RBA Libros.
- Keegan, J. (2015). *La máscara del mando: un estudio sobre el liderazgo*. Turner.
- Kershaw, R. (2009). *Tank men: la historia humana de los tanques en la guerra*. Salamina.
- King, S. (2014). *La Torre Oscura*. Plaza & Janés.
- Laozi. (1996). *Tao Te Ching*. Wordsworth Editions.
- Luca de Tena, T. (1956) *Embajador en el infierno: Memorias del Capitán Palacios*. Magisterio Español.

- Manfredi, V. M. (2005) *Aléxandros I: El hijo del sueño*. Debolsillo.
- Manson, M. (2017). *El sutil arte de que (casi todo) te importe una mierda*. HarperCollins.
- Maquiavelo, N. (1947). *El Príncipe, comentado por Napoleón Bonaparte*. Payot.
- Márquez, G. G. (2015). *Cien años de soledad*. Random House.
- Marshall, T. (2021). *Prisioneros de la geografía: todo lo que hay que saber de política mundial a partir de diez mapas*. Península.
- Martínez, F. A. (2022). *Rey servido y patria honrada: Una visión de la defensa de España*. Deusto.
- Mattis, J. & Wesr, B. (2019). *Call sign chaos: Learning to lead*. Ballantine Books.
- Maxwell, J. C. (2002b). *21 leyes irrefutables del liderazgo*. Panorama Mexico.
- McChrystal, S.A. et al. (2015). *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Portfolio Penguin.
- McNab, A. (2000). *Bravo Two Zero: Misión Secreta en Irak*. Temas de Hoy.
- McRaven, W. H. (2017). *Hazte la cama: Pequeñas cosas que cambiarán tu vida... y quizás el mundo*. Penguin Random House.
- Millán-Astray, J. (1923) *La Legión*. Compañía Iberoamericana de Publicaciones.
- Moa, P. (2006). *Los mitos de la guerra civil*.
- Mola, C. (2018). *La novia gitana*. Alfaguara
- Montgomery, M. (1969). *Historia del arte de la guerra*. Aguilar.
- Orwell, G. (1945). *Rebelión en la granja*. Debolsillo.
- Orwell, G. (1948). 1984. Debolsillo.
- Pérez-Reverte, A. (2011). *Las aventuras del capitán Alatriste*. Alfaguara.
- Pérez-Reverte, A. (2013a). *Un día de cólera*. Alfaguara.
- Pérez-Reverte, A. (2013b). *La sombra del águila*. Alfaguara.
- Perez-Revérte, A. (2015). *Cabo Trafalgar*. Debolsillo.
- Pérez-Reverte, A. (2021). *El italiano*. Alfaguara.
- Platón. (2004). *La República*. Gredos.
- Posteguillo, S. (2015). *Trilogía Africanus*. Ediciones B.
- Posteguillo, S. (2022). *Roma soy yo (Serie Julio César 1): La verdadera historia de Julio César*. Ediciones B.

- Proust, M. (2016). *En busca del tiempo perdido*. Alianza Editorial.
- Pulido, G. (2021). *Guerra multidominio y mosaico: El nuevo pensamiento militar estadounidense*. Los Libros de la Catarata.
- Puzo, M. (1969). *El Padrino*. B de Bolsillo.
- Ratzinger, J. (2012). *La infancia de Jesús*. Grupo Planeta Spain.
- Rodríguez Galindo, E., (2006). *Mi vida contra ETA. La lucha antiterrorista desde el cuartel Inchaurreondo*. Planeta.
- Rommel, E. (2016). *La infantería al ataque*. Roca.
- Rowling, J.K. (1997). *Harry Potter y la piedra filosofal*. Bloomsbury.
- Rueda, F. (2000). *La Casa, el CESID: agentes, operaciones secretas y actividades de los espías españoles*. Plaza & Janés.
- Ruiz-Domenech, J.E. (2002). *El Gran Capitán*. Planeta.
- Sajer, G. (1968). *El soldado olvidado*.
- Sánchez Corbí, M. & Simón, M. (2017). *Historia de un desafío*. Península.
- Séneca, L.A. (1994). *De la Felicidad*. Alianza Editorial.
- Sharma, R. (2018). *El club de las 5 de la mañana: controla tus mañanas, impulsa tu vida*. Debolsillo.
- Silva, L. (2019). *Y al final, la guerra*. (ed. ampliada). Planeta.
- Silva, L., Araluce, G. & Sánchez Corbí, M. (2017). *Sangre, sudor y paz: La Guardia Civil contra ETA*. Planeta.
- Sinek, S. (2014). *Los líderes comen al final: por qué algunos equipos trabajan bien juntos y otros no*. Deusto.
- Sun Tzu. (1998). *El arte de la guerra*. Fundamentos.
- Süskind, P. (2005). *El perfume: historia de un asesino*.
- Tolkien, J. R. R. (2010). *El Silmarillion*. Grupo Planeta Spain.
- Tolkien, J.R.R. (1954). *El señor de los anillos*. George Allen & Unwin.
- Vázquez, Á. (2019). *Poniente: La increíble hazaña de Juan Sebastián Elcano y los hombres de la nao Victoria*. La Esfera de los Libros.
- Vázquez, M. (2022). *Invicto: Logra más, sufre menos / Undeafated: Achieve More and Suffer Less*. National Geographic Books.
- Vázquez-Figueroa, A. (2021). *Cienfuegos: La mejor historia que existe sobre el descubrimiento de América*. Kolima Books.
- Vigón Suero-Díaz, J. (2016). *Estampa de capitanes. El espíritu militar español*. Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica.

Vinuesa Lope, M. y Vinuesa Jiménez, I. (2016). *Conceptos y métodos para el entrenamiento físico*. Ministerio de Defensa.

Zaloña, C. (2015). *El niño que le vio la cara al diablo*. Dauro.

Zucchini, D. (2015). *Thunder Run: The Armored Strike to Capture Baghdad*. Atlantic Books.

Relación de obras seleccionadas por los alumnos del XXVI CEMFAS

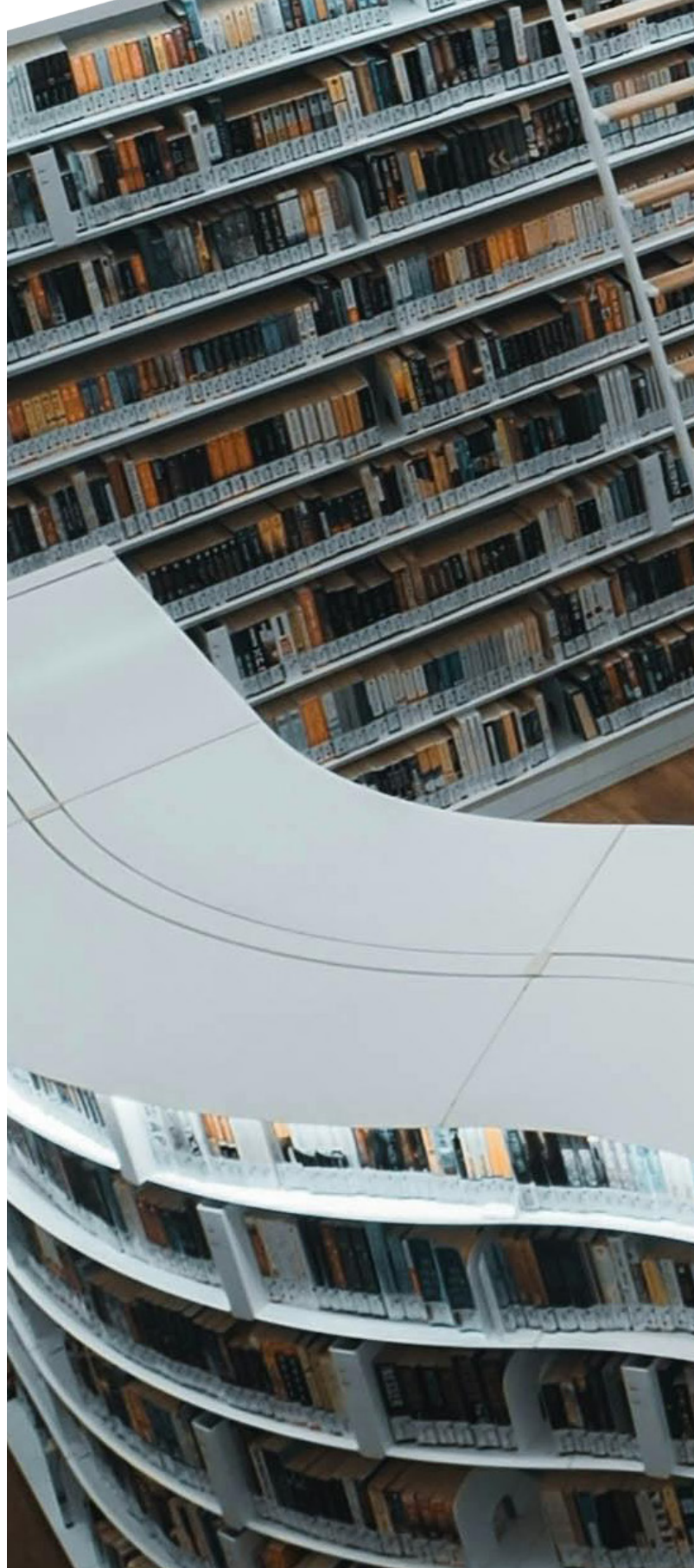
Tras un proceso de selección basado en la metodología Delphi, los alumnos del XXVI CEMFAS priorizaron la lista de lecturas inicialmente seleccionadas (recogidas en el anexo V de este cuaderno). La siguiente relación muestra las referencias bibliográficas de las 52 obras mejor valoradas, con indicación del número de votos obtenidos.

Nº	Referencia	Votos
1	Luca de Tena, T. (1956) <i>Embajador en el infierno: Memorias del Capitán Palacios</i> . Magisterio Español.	69
2	Ambrose, S. E. (2012). <i>Hermanos de sangre: de Normandía al Nido del Águila</i> . Ático de los Libros.	64
3	Sun Tzu. (1998). <i>El arte de la guerra</i> . Fundamentos.	64
4	Posteguillo, S. (2015). <i>Trilogía Africanus</i> . Ediciones B.	63
5	Pérez-Reverte, A. (2011). <i>Las aventuras del capitán Alatriste</i> . Alfaguara.	62
6	Follett, K. (2010). <i>Los pilares de la Tierra</i> . Plaza & Janés.	54
7	Baños, P. (2017). <i>Así se domina el mundo: Desvelando las claves del poder mundial</i> . Ariel.	52
8	McRaven, W. H. (2017). <i>Hazte la cama: Pequeñas cosas que cambiarán tu vida... y quizás el mundo</i> . Penguin Random House.	49
9	Tolkien, J.R.R. (1954). <i>El señor de los anillos</i> . George Allen & Unwin.	47
10	Cervantes Saavedra, M. de. (1863). <i>El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha</i> .	45

Nº	Referencia	Votos
11	Vigón Suero-Díaz, J. (2016). Estampa de capitanes. El espíritu militar español. Ministerio de Defensa. Secretaría General Técnica.	43
12	Galdós, B. P. (2022). Trafalgar. RBA Libros y Publicaciones.	41
13	Rommel, E. (2016). La infantería al ataque. Roca.	40
14	Orwell, G. (1948). 1984. Debolsillo.	39
15	McNab, A. (2000). Bravo Two Zero: Misión Secreta en Irak. Temas de Hoy.	38
16	Aramburu, F. (2020). Patria. Tusquets.	37
17	Rodríguez Galindo, E., (2006). Mi vida contra ETA. La lucha antiterrorista desde el cuartel Inchaurreondo. Planeta.	34
18	Pérez-Reverte, A. (2013a). La sombra del águila. Alfaguara.	33
19	Covey, S. R. (2013). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: lecciones poderosas en el cambio personal. Simon & Schuster.	31
20	Pérez-Reverte, A. (2013). Un día de cólera. Alfaguara.	29
21	Dumas, A. (2020). El conde de Montecristo. Plutón Ediciones X.	27
22	Alexander, C. (2006). Atrapados en el hielo: la legendaria expedición a la Antártida de Shackleton.	27
23	Clausewitz, C. von. (1832). De la guerra. Lebooks Editora.	27
24	Goleman, D. (2022). La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual. Ediciones B.	26
25	Maquiavelo, N. (1947). El Príncipe, comentado por Napoleón Bonaparte. Payot.	25
26	Anónimo. (2015). El Lazarillo de Tormes. Zig-Zag.	24
27	Aurelio, M. (2012). Meditaciones. Akal.	24

Nº	Referencia	Votos
28	McChrystal, S.A. et al. (2015). Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World. Portfolio Penguin.	24
29	Perez-Revérte, A. (2015). Cabo Trafalgar. Debolsillo.	24
30	Girón y Ezpelera, F. J. (1845). Cartilla del Guardia Civil. Guardia Civil.	23
31	Posteguillo, S. (2022). Roma soy yo (Serie Julio César 1): La verdadera historia de Julio César. Ediciones B.	23
32	Huntington, S. P. (2020). El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial. Grupo Planeta (GBS).	23
33	Hart, B. L. (2019). Estrategia: El estudio clásico sobre la estrategia militar. Arzalia.	22
34	Gordon, N. (2011). El médico (Trilogía de la familia Cole 1). Roca.	21
35	Harari, Y.N. (2014). Sapiens: De animales a dioses. Una breve historia de la humanidad. Debate.	21
36	Orwell, G. (1945). Rebelión en la granja. Debolsillo.	20
37	Agnew, J. A. (2005). Geopolítica: Una re-visión de la política mundial. Trama.	19
38	Guderian, H. (1967). Recuerdos de un soldado.	17
39	Carius, O. (2020). Tigres en el barro: las memorias del comandante de carros alemán. Salamina.	17
40	Baños, P. (2018). El dominio mundial: Elementos del poder y claves geopolíticas. Ariel.	16
41	Pérez-Reverte, A. (2021). El italiano. Alfaguara.	16
42	Ruiz-Domenech, J.E. (2002). El Gran Capitán. Planeta.	15
43	Pulido, G. (2021). Guerra multidominio y mosaico: El nuevo pensamiento militar estadounidense. Los Libros de la Catarata	15

Nº	Referencia	Votos
44	Huxley, A. (1932). <i>Un mundo feliz</i> . Selector.	14
45	Millán-Astray, J. (1923) <i>La Legión</i> . Compañía Iberoamericana de Publicaciones.	14
46	Sinek, S. (2014). <i>Los líderes comen al final: por qué algunos equipos trabajan bien juntos y otros no</i> . Deusto.	14
47	Rueda, F. (2000). <i>La Casa, el CESID: agentes, operaciones secretas y actividades de los espías españoles</i> . Plaza & Janés.	14
48	Tolkien, J. R. R. (2010). <i>El Silmarillion</i> . Grupo Planeta Spain.	14
49	Carnegie, D. (2023). <i>Cómo ganar amigos e influir sobre las personas</i> . Elipse.	13
50	Hemingway, E. (1940). <i>Por quién doblan las campanas</i> . Planeta.	13
51	Martínez, F. A. (2022). <i>Rey servido y patria honrada: Una visión de la defensa de España</i> . Deusto.	13
52	Hart, B. H. L. (1983). <i>El otro lado de la colina: ascenso y caída de los generales alemanes. Su relato de los acontecimientos militares de 1939-1945</i> . Pan.	13



Este cuaderno es el resultado del esfuerzo colectivo de un grupo de oficiales diplomados de Estado Mayor que, con generosidad, han dedicado parte de su tiempo personal y familiar para compartir una selección de lecturas que consideran fundamentales para cualquier egresado del CEMFAS. Como toda selección, contiene una buena dosis de subjetividad. Es muy probable que cada lector hubiese incluido otros títulos y omitido algunos de los elegidos. Pero precisamente en esa suma de perspectivas personales radica su riqueza: en la diversidad de miradas que, al coincidir o discrepar, invitan a la reflexión.