

*Miguel Alcañiz Comas\**

Reflexiones sobre liderazgo y  
Fuerzas Armadas

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

## Reflexiones sobre liderazgo y Fuerzas Armadas

### Resumen:

En este mundo globalizado y cambiante en el que vivimos, ninguna institución puede prescindir del liderazgo. En las Fuerzas Armadas existe una cultura institucional basada en principios y valores, el liderazgo forma parte consustancial de la milicia. El liderazgo militar, al igual que otros liderazgos está cambiando continuamente, al líder se le exige que además de mandar sus tropas con eficacia, sepa mantener relaciones fluidas con otros mandos aliados y con todos los agentes civiles que intervienen en la resolución de los conflictos.

Las Fuerzas Armadas están diseñadas para actuar en situaciones de crisis y de conflicto, las órdenes fluyen por la cadena de mando, pero los jefes se convertirán en líderes, cuando además de cultivar y mantener los propios valores de la institución, sepan poner en práctica las habilidades del *management* moderno: trato personal, dinámica de grupos, comunicación, motivación, inteligencia emocional, *coaching*, etc.

### Abstract:

*In this globalized and changing world that we live in, no institution can do without leadership. In the armed forces, there's an institutional culture based on values, a moral code, and leadership is a consubstantial part of the military. Military leadership, the same as other leaderships, is in constant change. A leader, besides being constantly required to command his troops with efficiency, also has to keep fluid relationships with other allied commanders, as well as all civilian agents that intervene in conflict resolution.*

*Armed forces are designed to act in crisis and conflict situations, orders flow thru the chain of command. But chiefs will become leaders when, in addition to growing and keeping the institution's own values, they also learn to put to good use the modern management abilities: personal manners, group dynamics, communication, motivation, emotional intelligence, coaching, etc.*

**\*NOTA:** Las ideas contenidas en los **Documentos de Opinión** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

**Palabras clave:**

Liderazgo, cambio, empatía, confianza, valores, motivación, comunicación, equipo.

*Keywords:*

*Leadership, change, empathy, confidence, values, motivation, communication, team.*

## Introducción

En un mundo como el actual, global, acelerado y cambiante, ningún organismo o institución puede prescindir del liderazgo. Los nuevos líderes tienen que predecir y conducir los cambios, implicar a sus seguidores en la visión común diseñada y con su empeño y ejemplo, solventar la situación y hacer que la organización salga airosa y perdure.

El liderazgo forma parte consustancial de la milicia, en el Ejército y por extensión en todas las Fuerzas Armadas existe una cultura institucional basada en principios y valores, de tal forma que todos sus componentes se comprometen con su profesión, ya que la milicia es una profesión vocacional, no ocupacional. La milicia es una forma de vida, no una forma de ganarse la vida.

En los siguientes párrafos se pretende exponer unas modestas reflexiones sobre el proceso de formación de los líderes militares, en primer lugar la formación básica recibida en las academias, a continuación la experiencia acumulada en el mando de las Unidades y en el cumplimiento de las misiones en el exterior, después la autoformación que se complementa con la asistencia a cursos, talleres, etc., para llegar finalmente a unas conclusiones.

### ¿Cómo se crea un líder militar?

Lo primero que debemos saber es, qué aptitudes y capacidades debe tener un líder y cómo las puede conseguir. Es difícil concebir el líder actual sin una sólida formación en una o varias disciplinas, que no disponga de buenas habilidades sociales: saber relacionarse, hablar bien en público, saber dinámica de grupos, tener inteligencia emocional, tener empatía, etc. y por supuesto amasar una buena cantidad de valores.

El liderazgo militar, al igual que otros liderazgos están cambiando constantemente, el líder que necesitamos en la actualidad debe responder a la amplia variedad de desafíos que se le presenten: «Los escenarios actuales también requieren mandos militares que, además de mandar a sus tropas eficazmente, sean capaces de mantener fluidas relaciones con militares aliados y con los diferentes agentes civiles,

comunes colaboradores en la resolución de los modernos conflictos, tanto en misiones de combate como de estabilización»<sup>1</sup>.

Una persona no puede nacer con todo este compendio de cualidades innatas, sí podrá tener en sus genes unos caracteres que le distingan de otros humanos y le faciliten el don del liderazgo, pero indudablemente necesitará un proceso de formación y aprendizaje para llegar a ser un buen líder.

Algo del líder en parte nace y en parte se hace. ¿Qué parte es la más importante? Como siempre depende, pero partiendo de una buena base, la otra parte será más fácil, luego podemos decir que el líder nace y se hace. En determinadas circunstancias sobresale una persona que tira de las demás, que toma las riendas, que tiene una visión, que la explica, que convence, que arrastra, que se sobrepone y triunfa.

El liderazgo por lo tanto no está reservado a una élite que nace en una buena cuna, ni a una clase social que tiene mayor posibilidad de adquirir una buena formación, es una disciplina a la que tienen acceso muchas personas. Por lo tanto podemos decir que el líder nace, se hace y emerge.

El líder del mañana no es un experto en casi todo, ante situaciones complicadas no tendrá respuestas, pero sí preguntas y retos que plantear a sus seguidores. «El líder del futuro es un facilitador de la inteligencia colectiva. Su trabajo consiste en crear una atmósfera de confianza, transparencia, participación y colaboración para encontrar soluciones más inteligentes, y sobre todo fabricadas e implementadas por su capital humano. No hay implicación sin participación»<sup>2</sup>.

### Importancia de la enseñanza de formación

Conscientes los ejércitos de la importancia del liderazgo, se preocupan y mucho, de que en las academias los futuros cuadros de mando reciban la adecuada formación en esta disciplina, pues si importantes son los conocimientos en las áreas de

---

<sup>1</sup> Carlos García-Guiu López: *El desafío de formar líderes militares*, Publicatuslibros.com, Granada, febrero de 2011, pág. 35.

<sup>2</sup> Juan Ferrer Cárdenas: *Gestión del Cambio*, LID Editorial Empresarial 2014, Madrid 2014, pág. 49.

moral, técnica y táctica; no olvidan incluir como complemento de estas, los correspondientes planes de liderazgo con sus tres pilares básicos:

1. Competencia (conocimiento de la profesión).
2. Habilidades (trato personal, dinámica de grupos, comunicación, motivación, etc.).
3. Valores (disciplina, lealtad, espíritu de sacrificio, cooperación, valor, compañerismo, austeridad, etc.).

Los planes de estudios de la enseñanza de formación militar de las academias militares contemplan entre sus principios rectores: «Garantizar una formación sustentada en la transmisión tanto de valores como de conocimientos y destrezas, de tal manera que favorezca un liderazgo basado en el prestigio adquirido con el ejemplo, la preparación y la decisión para la resolución de problemas»<sup>3</sup>.

Finalizada la fase de formación en las academias, el joven oficial/suboficial empieza su vida profesional, y como jefe y líder tiene que tomar decisiones todos los días de su vida. El general George Patton decía: «La cualidad más importante de un buen líder es estar dispuesto a tomar decisiones». En algunas ocasiones se errará, pero de los errores también se aprende, el error no siempre es igual al fallo, se debe identificar como un paso más en la formación. El instalarse en una cultura de indecisión por miedo al fracaso no es compatible con el código deontológico del buen militar.

El liderazgo militar que estos tiempos demandan, queda muy bien definido en el siguiente párrafo: «Nuestros líderes deben ser ejemplo permanente, referencia constante en el ejercicio de las virtudes militares. Ejercerán un liderazgo basado en la iniciativa, la creatividad y el análisis de situaciones complejas. Esto exige la constante actualización de sus conocimientos y habilidades; así mismo, una formación técnica integral le permitirá alcanzar la necesaria visión de conjunto óptima para identificarse con los valores y objetivos en todos los escalones de mando»<sup>4</sup>.

Líder es el que influye y convence, el que da ejemplo con sus actos, el que escucha y ayuda a los demás, el que respeta y se hace de respetar, el que no se derrumba ante

---

<sup>3</sup> Orden DEF/1158/2010, de 3 de mayo de 2010, sobre directrices generales de los planes de estudios de la formación militar general, específica y técnica para el acceso a las diferentes escalas de oficiales.

<sup>4</sup> Visión del JEME 2025.

un contratiempo, el que se compromete con su profesión sin complejos. La toma de decisiones es el principio de la formación del líder.

### Actividades de desarrollo del liderazgo

Durante los últimos veinte años, las misiones en el exterior han proporcionado a los mandos de las Fuerzas Armadas una gran experiencia en liderazgo, escenarios muy lejanos, acciones descentralizadas, misiones exigentes, continuas situaciones de estrés, etc., han dado a nuestro personal una gran iniciativa, obligándoles a tomar decisiones claves en cortos espacios de tiempo. El que un mando con poco más de veinte años tenga bajo su responsabilidad unas treinta personas y deba llevar a cabo una misión a vida o muerte, le proporciona una gran madurez a marchas forzadas.

La sociedad española ha sabido reconocer y apreciar la importante labor realizada por sus Fuerzas Armadas en la gran cantidad de escenarios donde han intervenido. Esta valoración tan positiva ha servido de estímulo a todos sus componentes, para continuar mejorando en la voluntad de servicio que siempre les ha caracterizado. Otro hito importante en estos últimos diez años ha sido la aparición y consolidación de la Unidad Militar de Emergencias, el empeño y resolutividad de todos sus componentes, los valores de la milicia que se atesoran en sus filas y la continua busca de cambio para mejorar su respuesta ante todo tipo de riesgo, ha generado una confianza y tranquilidad en la sociedad, que la han convertido en una unidad líder en las emergencias.

Los primeros años en los dos primeros empleos de la carrera militar son vitales para el futuro, tener la suerte de estar bajo las órdenes de un buen capitán complementa la formación exponencialmente. El planear, coordinar y dirigir acciones operativas, con el trato diario y directo con los subordinados es la mejor forma de enriquecerse personalmente, formando un poso que proporcionará la solvencia para otros empleos y tareas futuras. Hay que ser muy exigente en el día a día con la instrucción y el adiestramiento, una gota de sudor en el campo de maniobras evita muchas gotas de sangre en el campo de batalla.

Una de las funciones más importantes del líder es motivar e inspirar a los subordinados, integrarlos y hacerles partícipes de la causa común, que en definitiva no

es otra que se sientan orgullosos de la unidad a la que pertenecen y que comprendan que forman parte importante del equipo para cumplir la misión. Conseguir que todos se sientan contentos de la contribución que aporta su trabajo a mejorar la Institución y con ella a la sociedad a la que sirve.

La motivación viene a ser un impulso que cada uno de nosotros lleva dentro y nos mueve a pensar, dibujar, diseñar una cosa, probarla y mejorarla hasta llegar a conseguir un resultado final que consideramos óptimo. La motivación está influenciada por dos factores: la actitud propia y la situación. Es este último factor depende a su vez de otras causas: tipo de jefe que se tiene, clima de trabajo, equipo del que se forma parte, condiciones de trabajo, etc.

Es importante diseñar siempre una relación positiva entre el mando y sus subordinados, para ello se deben contemplar y tratar como personas, preocuparse por sus problemas, escucharles y ayudarles, crear una atmósfera de confianza mutua.

No siempre la actividad que se desarrolle va acorde con las capacidades que se posee. «Cada dificultad y cada problema llevan consigo una exigencia desde el punto de vista del desarrollo personal. Por ese motivo siempre es necesario que se sirva de los problemas como desafío»<sup>5</sup>. A una persona no se le debe exigir ni mucho, ni demasiado poco, en el equilibrio entre su capacidad y la exigencia está la verdadera motivación, la automotivación.

Tan importante como conseguir la motivación, es evitar la desmotivación. A la gente les desmotiva que no se le tenga en cuenta, que no se escuche sus opiniones, que no se les valore, que no se les brinde la posibilidad de promoción, que no se les reconozca la aportación al éxito de la misión.

Hay muchos tipos de motivos que impulsan la acción humana:

1. Extrínsecos, el hombre se mueve por las consecuencias que espera alcanzar del entorno (dinero, recompensas, alabanzas).
2. Intrínsecos, la persona se mueve por las consecuencias que le da el entorno (aprendizaje, satisfacción).

---

<sup>5</sup> Reinhard K. SPRENGER: *Cómo motivar*, Editorial Alma, 2011, pág. 45.

3. Trascendentes, nos movemos por las consecuencias que esperamos produzcan en otros (Patria, libertad).

Cuando el mando mueve a su gente a través de premios y castigos se resiente la motivación, cuando los mueve por el aprendizaje profesional es un buen jefe, cuando es capaz de que sus subordinados descubran el valor y el sentido de lo que están haciendo, es un líder.

A la hora de aplicar los incentivos, hay que tener en cuenta que: «para los empleados, los incentivos que más motivan provienen de sus jefes y no de la organización, y están sujetos al rendimiento, no a la asistencia al trabajo»<sup>6</sup>.

El líder debe preguntarse si a sus subordinados les gusta su trabajo, si les gustan los asuntos que en él se tratan, si les gusta el lugar en que desarrollan su actividad, la estructura de la unidad, el ambiente de trabajo. Todo en su conjunto forma parte de la motivación, porque si importante es preocuparse por la motivación, no lo es menos evitar la desmotivación.

Con el paso del tiempo se gana en autocontrol, el mando debe tener un gran conocimiento de sí mismo, conocer sus posibilidades y limitaciones, virtudes y defectos. Confucio lo expresa muy bien en esta cita: «Quien se controla a sí mismo, no tendrá dificultad para gobernar con eficacia. El que no sabe gobernarse a sí mismo, le resultará imposible ordenar la conducta de sus hombres».

Otra piedra angular del liderazgo es conocer muy bien a los subordinados, cuál es su estado de formación, que se les puede pedir, a donde no se les puede llevar. Según el general Omar Bradley: «El mando más grande del mundo nunca ganará una batalla a menos que entienda a los hombres que tiene que mandar».

Una de las habilidades que debe manejar muy bien el líder es la inteligencia emocional, entendida como una de sus capacidades para conocer los sentimientos propios y reconocer los de sus seguidores, de tal forma que le sirva para tener empatía, reconocer emociones, motivarse y motivar y establecer vínculos de tal forma que conjuntamente se consigan los objetivos y se llegue al éxito. Muchos estudios

---

<sup>6</sup> Bob NELSON; Peter Economy: *Ser Jefe para Dummies*, Centro Libros PAPP, S.L., 2014, pág. 45.

concluyen: «Las cifras nos muestran una realidad convincente sobre la vinculación entre el éxito de una empresa y la inteligencia emocional de sus líderes»<sup>7</sup>.

Jörg Wurzer citando a Daniel Goleman, Peter Salovey y John D. Meyer nos habla de los cinco pasos hacia la inteligencia emocional: «Conocer las propias emociones con honestidad y práctica, ser capaz de gestionar las propias emociones y vivirlas de forma proporcionada, ponerlas en práctica en el momento determinado, entablar y dar forma a las relaciones con otras personas aportando empatía, trato individualizado con personas diferentes»<sup>8</sup>.

Existen muchas teorías sobre los tipos de líderes. Si nos acogemos a una rápida clasificación según la autoridad que se ejerce, tenemos al líder autocrático (dogmático y firme, distribuye premios y castigos), al democrático (antes de tomar una decisión, consulta a los subordinados) y al «dejar hacer» (proporciona gran independencia a sus subordinados, les da información y los deja actuar). Como ha quedado dicho anteriormente, uno debe conocerse muy bien y también a sus subordinados, dependiendo de la situación, ejercerá un tipo u otro de líder, e incluso una combinación de todos ellos.

Vistos algunos tipos de líderes, pasamos ahora a ver tipos de liderazgo que se desarrollan en los entornos militares:

1. Liderazgo transaccional (se produce un intercambio de recompensas entre el líder y los seguidores/subordinados, me porto según te portas);
2. liderazgo transformacional (el líder puede cambiar los valores y actitudes de sus subordinados, aumenta la efectividad de la unidad) y
3. liderazgo situacional (adecuado a los distintos niveles de madurez de los subordinados respecto al trabajo, la conducta del líder se orienta a las tareas y a las relaciones).

¿Qué sistema de liderazgo es el mejor? Depende como casi siempre de nuevo de la situación, habrá que saber aplicar el más eficaz en cada momento. Hoy en día muchas empresas se están adaptando a un nuevo tipo de liderazgo, el liderazgo colaborativo,

---

<sup>7</sup> Daniel Goleman: *Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional*, Ediciones B.S.A., 2014, pág. 35.

<sup>8</sup> Jörg Wurzer: *Inteligencia Emocional. La clave para el Éxito Profesional*, Editorial Alma, 2013, pág. 13-14.

los líderes comparten el liderazgo con los trabajadores de la empresa, todos tienen que tomar decisiones, atender a los clientes, mejorar los procedimientos, modernizar la imagen, etc. Una variante muy próxima a este último estilo sería el liderazgo asociativo, donde el líder valora las aportaciones y sugerencias de sus subordinados y obtiene un compromiso con su colaboración activa. El impacto en el lugar de trabajo es muy positivo y resulta muy apropiado para motivar y fortalecer conexiones entre grupos.

Siempre que se habla de liderazgo es muy difícil no caer en la descripción de unas cualidades que adornan a todo líder, por ser una tarea dispar, que depende mucho del autor que las examine, y aunque más adelante estableceré algunas claves, prefiero describir una serie de actitudes que deben acompañar a todo líder militar. Debe ser firme en el mando, reflexivo y prudente, capaz de motivar en todas las situaciones, buen comunicador, ser emprendedor, proceder siempre con un sentido ético, saber delegar, decidir y asumir responsabilidades y finalmente ser un excelente compañero. Con los años de experiencia se habrán aprendido de sobra la frase del filósofo chino Lao Tse: «Para empujar a los demás, ponte delante».

Si se ha sido un buen mando subalterno forjado en las unidades, y aprendido a ser uno mismo gracias a los años de experiencia y pasar las mismas vicisitudes que los subordinados, se genera una empatía que transmite confianza en el entorno. El saber gestionar recursos limitados en situaciones complejas y en muchos casos bajo presión, el haber pasado las mismas vicisitudes de vida y combate junto a sus soldados, el conseguir que los subordinados sean sus fervientes seguidores, es la forja de un verdadero líder con criterio, sencillez y ejemplaridad. Esta frase del teniente general Antonio de la Corte lo resume todo muy bien: «Se manda como se es, tu propia sustancia, tu naturaleza, tu naturalidad, es la gran virtud del mando»<sup>9</sup>.

### Actividades de autoayuda

La formación de liderazgo no acaba aquí, es una tarea que acompaña a lo largo de toda la vida profesional. «Se pueden desarrollar las competencias de liderazgo de diversas maneras, incluyendo formación formal, actividades de desarrollo y actividades

<sup>9</sup> Revista Ejército N° 860, diciembre 2012, pág. 61.

de autoayuda»<sup>10</sup>. Se va subiendo en el escalafón y se van cambiando las tareas operativas por las directivas. A la inicial enseñanza de formación académica se le suman los años de experiencia en unidades y misiones en el exterior, ahora se debe complementar la formación en liderazgo participando en talleres, cursos, *coaching* para directivos y programas de especialización que mejoren sus habilidades. Como líder militar, se tiene la responsabilidad de formar a otros líderes. El norte siempre será buscar la excelencia de la Unidad.

Blake y Mouton en su teoría del liderazgo, hablan del estilo 9.9 de un jefe, es decir, cuando se preocupa tanto por los intereses de su organización, como por facilitar que sus subordinados alcancen sus metas en el trabajo. Este es un criterio muy a tener en cuenta en nuestro estilo de mando. También tenemos que trabajar el liderazgo afectivo, que no es más que la gestión de las emociones, la utilización inteligente del capital emocional de las personas y de la institución. Se debe crear una visión compartida de los valores de la organización y de sus objetivos, hay que decir siempre la verdad, entre todos podemos, nuestra vocación de servicio ayuda a recuperar la confianza de un país bueno como el nuestro.

Dentro del proceso del liderazgo, siempre hablamos del triángulo: Líder-Situación-Seguidores, nos olvidamos de la comunicación. A mí me gusta añadir la comunicación al triángulo (+) del liderazgo, como componente clave dentro de todo este fenómeno intangible. En España, nunca se le ha dado importancia a la comunicación, no se enseña en los colegios, no se sabe hablar en público, las instituciones y organismos en general no saben comunicar. «La comunicación es la principal aliada de los líderes... La palabra, por tanto, se convierte en el centro de gravedad del sistema de liderazgo»<sup>11</sup>. En los Ejércitos también tenemos pendiente esta asignatura, a pesar de los avances de las telecomunicaciones actuales, la comunicación verbal en el liderazgo es insustituible. El mensaje no acaba con lo que dice el emisor, sino en lo que entiende el receptor. Debemos seguir profundizando en mejorar este campo.

El *coaching* está irrumpiendo cada vez con más fuerza en las organizaciones, instituciones y mundo de la empresa. El líder *coach* fija objetivos, motiva a sus

<sup>10</sup> Gary Yukl: *Liderazgo en las Organizaciones*, PEARSON Prentice Hall, pág. 404, Madrid 2008.

<sup>11</sup> Manuel Campo Vidal: *¿Por qué los profesionales no comunicamos mejor?*, RBA Libros, S.A., pág. 94, Barcelona 2011.

colaboradores, delega autoridad, permite tomar decisiones a otros niveles, desarrolla equipos que se autogestionan, en definitiva, genera un liderazgo más participativo. «El líder *coach* va más allá, se convierte en el entrenador y guía de personas que se autodirigen y que hacen avanzar la organización»<sup>12</sup>.

### Necesidad de contar con un equipo

Una de las primeras cosas que enseña la vida es que solo no se pueden lograr objetivos importantes, se podrán tener ideas brillantes, cualidades muy respetables; pero la eficacia para conseguir excelentes resultados es el equipo. Se necesita alguien que ayude a remar. En esta frase queda muy bien expresado el mensaje: «Los juegos los juegan los individuos, pero los campeones son los equipos»<sup>13</sup>.

¿Se tendrá la oportunidad de elegir el propio equipo? En muchas ocasiones no, la unidad contará con una serie de personas y con ellas son las que se tiene que trabajar y «fabricar» el equipo. Primero se deben conocer, valorar sus cualidades, escuchar sus aspiraciones, orientarlas, integrarlas, apoyarlas, guiarlas y dirigir las al objetivo común marcado.

Una vez creado el equipo, se debe organizar el trabajo dentro del mismo, es decir: división de tareas (actividad), delegación de competencias (confianza) y responsabilidades (exigencias). EQUIPO = PERSONAS + ORGANIZACIÓN + META COMÚN.

En un mundo complejo y cambiante en el que nos ha tocado vivir, las decisiones se tienen que tomar más rápido y en el menor tiempo, el equipo ayudará a tomar esas decisiones, y cada miembro del equipo tomará las suyas con arreglo a las directrices que se les haya dado. Se está produciendo una mutación del liderazgo al equipazgo<sup>14</sup>. En un futuro inmediato, el líder liderará equipos líderes. La sinergia del liderazgo del grupo, será mayor que la suma del liderazgo individual de sus componentes.

<sup>12</sup> Juan Pablo Villa y José Ángel Caperán: *Manual de Coaching. Cómo mejorar el Rendimiento de las Personas*, PROFIT Editorial, pág. 86, Barcelona 2010.

<sup>13</sup> John C. Maxwell: *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*, 2001 Editorial Caribe, pág. 6.

<sup>14</sup> Emilio Borque Lafuente, Agustín Carreño Fernández, Eduardo Diz Monje, Emilio Diz Monje: *Travesía al Liderazgo*. Ministerio de Defensa 2015, pág. 65.

Este proverbio chino resume muy bien lo anteriormente expuesto: «Si quieres llegar rápido, ve solo; si quieres llegar lejos, ve acompañado».

### Algunas claves de liderazgo

Muchos de los autores que escriben sobre liderazgo les gusta dedicar un capítulo sobre decálogos, principios, claves, reglas, frases, lecciones, rasgos, normas, leyes, etc., que debe tener el buen líder y su liderazgo. No es fácil hacerlo porque no hay recetas mágicas para esta difícil disciplina. No pretendo tampoco adentrarme en esta materia, pero sí al menos, reflexionar sobre algunas cualidades que considero vitales:

. El líder tiene que ser una buena persona. Si escucha y ayuda a los demás y es justo y recto en su proceder, irradiará confianza a su alrededor.

. Mantener siempre firme en sus valores. Sus principios y convicciones son los que le marcarán el rumbo, obrando consecuentemente.

. Elegir bien sus objetivos. Tienen que ser pocos y muy claros y explicarlos muy bien a su equipo, siendo constante hasta conseguirlos.

. Gestionar bien el tiempo. Marcar bien las prioridades y dedicarse a las cosas realmente importantes. No perder ni hacer perder el tiempo.

. Ser constante y no rendirse nunca. Todo esfuerzo tiene su recompensa, de los errores también se aprende.

### Conclusiones

Las Fuerzas Armadas son una excelente escuela de líderes, el enseñar a todos sus componentes desde la cuna, el culto a unos valores propios y el desarrollar una serie de misiones que implican una voluntad de servicio a la sociedad, facilitan el crecimiento de sus líderes y su función del liderazgo en los Ejércitos.

Las Fuerzas Armadas son organizaciones diseñadas para actuar en situaciones de crisis y de conflicto. Están estructuradas jerárquicamente y las órdenes fluyen por la cadena de mando por lo que llamamos conducto reglamentario. El cultivar y mantener nuestros valores, el prepararnos para ser cada vez más operativos y útiles, el contar

con todos al saber que la cohesión y la suma es la solución, y sobre todo la conducta ética de nuestros líderes y subordinados, es lo que nos hace útiles y eficaces a la sociedad a la que servimos.

En los Ejércitos, no se consiguen los objetivos solo por disciplina, sino porque sus componentes participan de la visión compartida de servicio a España, se sienten parte de la organización, comparten principios y valores, y asumen como propios las metas comunes.

Los estudiosos del liderazgo no paran de buscar nuevas cualidades al líder, y después de darle muchas vueltas, han llegado a la conclusión de que el líder debe tener muchas cualidades, pero, sobre todas, una, ser buena persona. Esto que parece una perogrullada, ya lo decía Calderón de la Barca hace cuatrocientos años: «La milicia no es más que una religión de hombres honrados...».

La integridad y la credibilidad son dos piezas claves para el líder de ayer, hoy y siempre.

El liderazgo militar es totalmente exportable a la empresa y en general a la sociedad civil, nuestros valores y procedimientos son válidos para las escuelas, universidades y otras profesiones.

*Miguel Alcañiz Comas\**  
*General jefe de la Unidad Militar de Emergencias*