

*Federico Aznar Fernández-Montesinos*

Reflexiones sobre el liderazgo  
estratégico militar del siglo XXI (III).  
La cultura

## **Reflexiones sobre el liderazgo estratégico militar del siglo XXI (III). La cultura**

### Resumen:

Este trabajo se enmarca dentro de un Proyecto Nacional del Ministerio de Economía y Competitividad titulado «Liderazgo estratégico en España: de la Historia a los retos futuros» liderado por el CSIC y que cuenta con la participación de relevantes empresarios y profesores de distintas universidades españolas y británicas. Este ensayo pretende conseguir un todo integral con las partes publicadas hasta ahora y con las que le sigan, sacando partido de los estudios ya realizado tanto por otras Fuerzas Armadas como del ámbito civil sobre liderazgo estratégico. Su tesis principal es que los elementos culturales de sesgo táctico predominan en el ámbito militar y, en ausencia de circunstancias extraordinarias que permitan una legitimación adicional de los líderes estratégicos, estos pueden condicionar el desempeño de los cometidos de las organizaciones militares.

### *Abstract:*

*This essay is part of a National Project of the Ministry of Economy and Competitiveness entitled "Strategic Leadership in Spain: From History to Future Challenges" led by the CSIC; relevant entrepreneurs and professors from different Spanish and British universities take part on it. This essay is preceded by others about the same issue and will be followed by others intending to constitute an integral whole. It proposes to take advantage of the studies already carried out by other Armed Forces as of the civil sphere. Its main thesis is that there is a tactical bias and tactical elements predominate in the military culture; in the absence of extraordinary circumstances that allow for an additional legitimization of the strategic leaders, this tactical culture could end up conditioning the performance of the tasks of the military organizations.*

**Palabras clave:**

Liderazgo estratégico, dirección estratégica, Fuerzas Armadas, cultura militar, niveles de decisión, táctica.

*Keywords:*

*Strategic leadership, strategic direction, Armed Forces, military culture, decision levels, tactics.*

*Non nobis Domine, non nobis,  
Sed Nomini tuo da gloriam  
(No para nosotros Señor, no para nosotros,  
Sino para dar gloria a tu Nombre)  
Salmo 115, lema de Orden del Temple.*

### Líderes y héroes

Tradicionalmente, entre los estudiosos del tema, se han identificado tres tipos de autoridad. La carismática, basada en la devoción a la santidad, heroísmo o ejemplaridad; la tradicional basada en la pervivencia de ciertas instituciones y en la legitimidad del status de quienes las representan; y la legal-racional que emana de la legitimidad de las leyes, de normas políticas explícitas que confiere el derecho de los hombres a dar órdenes dentro de los límites marcados por la ley, esto es, la soberanía popular<sup>1</sup>.

Por su parte el historiador británico John Keegan<sup>2</sup> distingue entre cuatro tipos de liderazgo, en función del grado de heroicidad presente, personificando cada tipo en un personaje histórico. Según un primer modelo de liderazgo sería de tipo heroico, personificado en Alejandro Magno; un segundo tipo de liderazgo sería el no heroico, cuyo modelo sería el duque de Wellington, un militar profesional cuyos secretos radicaban en sus campañas en la India<sup>3</sup>; un tercer tipo sería el antiheroico, representado por Ulysses S. Grant<sup>4</sup>; finalmente, el cuarto sería el falsamente heroico encarnado por Hitler.

La palabra héroe encarnaba en el mundo antiguo a un semidiós, esto es, a un ser entre los dioses y los hombres, en no pocas ocasiones a un cruce entre ambos; designa a un personaje eminente que encarna la quinta esencia de los rasgos claves valorados en su cultura de origen. El diccionario de la Real Academia Española lo define como «persona ilustre y famosa por sus hazañas o virtudes» o «persona a la que alguien convierte en objeto de su especial admiración».

<sup>1</sup> Bouthoul, Gaston. Tratado de Polemología. Ediciones Ejército, 1984, p. 544.

<sup>2</sup> Keegan, John. La máscara del mando. Ministerio de Defensa, Madrid 2001.

<sup>3</sup> Preston, Paul. El nacimiento del mundo moderno. Ediciones B. Argentina, Buenos Aires 1999, p. 78.

<sup>4</sup> De carácter heterodoxo y conducta privada discutible, según los parámetros de su época.

Representa consecuentemente una ejemplificación viviente, por más que el heroísmo sea una respuesta irracional y emocional frente al riesgo y el peligro. Lo heroico es extremo, pertenece a la tragedia.

Pero los héroes clásicos, homéricos, Aquiles, Ulises, Ajax..., no encarnan la parte positiva de una visión maniquea, sino que aúnan gallardía y vileza; el propio Alejandro Magno, por ejemplo, es personalmente el «inventor» de la crucifixión. Y es que los griegos presentan la guerra en toda su extensión y crueldad, no tratan de justificarla —sus dioses no siempre son justos, para algo son dioses— simplemente la exponen. Los suyos son héroes arrebatados, abandonados a la pasión a la vez que víctimas de un destino tejido en lo más alto y que no son capaces de controlar.

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

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

Antaño, las armas eran esenciales pero no la esencia de la victoria, que correspondía a los hombres. Cuando Homero cantaba las alabanzas de las armas que el dios Hefaidos había hecho para Aquiles nadie, a diferencia de lo que se sucede hoy en día, les atribuía a estas la victoria, lo cual hubiera ofendido a los guerreros (como los que hoy llevan un Kalashnikov a veces de un modo fálico) que las portaban<sup>5</sup>. El binomio hombre-máquina se muestra crítico desde sus orígenes cuando se encontraba claramente inclinado hacia el primero de los factores.

<sup>5</sup> Van Creveld, Martin. *Technology and war*. The Free Press, Nueva York 1991, p. 227.

Desde la Edad Media, la caballería —son caballeros quienes disponen de un caballo, cosa entonces solo accesible para los nobles— superó a la infantería e impuso su modelo de conducta que quedó como arquetipo. Es este un fenómeno general; así, merece destacarse, por ejemplo, el hecho de que Mahoma fuera miembro fundador de una orden de caballería (*Hilf al-Fudul*), creada con el propósito de defender a los débiles en la Meca<sup>6</sup>. Y el concepto no es una cuestión baladí, pues de ella se derivará la *futuwa*<sup>7</sup> o caballería, ligada, como no, a la excelencia espiritual en el comportamiento y al dominio de las emociones.

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

El carácter sacro del rey, y por tanto del servicio al mismo, será el elemento vertebrador que supla los enfrentamientos en la Edad Moderna en los que la religión se encontrará también presente pero serán llevados a cabo en razón de intereses concretos y de un modo limitado.

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

Con todo, el caballero vuelve a modular al soldado desde la perspectiva de un código ético.

El heroísmo caballeresco es posheroico en el sentido homérico-nietzscheano y cuenta además con un carácter público. El militar no es el que lucha sino el que sirve

<sup>6</sup> Flores Mehdí. Muhammad. Documento de Trabajo Curso de Cultura Civilización y Religión Islámica, UNED p. 32.

<sup>7</sup> *Ibid.*

a su comunidad política. Por eso es una profesión a la que se accede por juramento. Es pues un oficio, y quienes lo llevan a cabo, consecuentemente, oficiales<sup>8</sup>.

Es más, la idea de servicio público que prestan las Fuerzas Armadas resulta una concepción capital. El «acto de servicio» actúa como justificación de cualquier acción y hasta de la propia pérdida de la vida. El nombre de los guerreros más emblemáticos, los samuráis, deriva del verbo *saburau* que viene a significar «servir como ayudante». Al comienzo del siglo XIX, la fuente de la oficialidad de los Ejércitos todavía era la nobleza. Coincidiendo con la Revolución Industrial la función militar se tecnicizó a lo largo de este siglo y se abrieron academias que dieron acceso a la nueva clase emergente; la burguesía, los hijos de profesionales, las clases medias en general, se convirtieron en herederos de los valores propugnados por la nobleza.

Se daba cumplimiento a la profecía de Comte según la cual los ingenieros desplazarían a la nobleza cuando el Ejército, antes compuesto por campesinos y encuadrado por nobles, paso a encontrarse integrado por obreros y a estar dirigido por técnicos<sup>9</sup>. Como consecuencia de ello, y no contando con un poder adquisitivo equivalente, a juicio de algunos autores, los oficiales optaron por los valores propugnados por la nobleza y se separaron del resto de la sociedad al no disponer de su poder económico.

El paradigma castrense de nuestra época es así resultado de la convergencia de las ideas militares de «oficialidad», esto es, el servicio de las armas como servicio público, y de «caballeridad», como un desinteresado servicio a lo justamente asumible por la comunidad política desde un presupuesto de universalidad, esto es, a los «intereses generales», frente al provecho individual<sup>10</sup>.

La síntesis sería tanto una «profesionalidad» con la que se reconoce la responsabilidad y la convergencia de distintos enfoques como el carácter técnicamente competente del ejercicio de las armas que, dicho sea de paso, también ennoblece a estos profesionales; el carácter público y disciplinado de la oficialidad romana, el sentido caballeresco, gentil y de servicio del ideal de la nobleza medieval y la tecno eficiencia profesional moderna se suman en las Fuerzas Armadas<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Hernández-Pacheco, Javier «Oficial y caballero. El paradigma militar en una cultura posheroica» en VV.AA. En una sociedad posheroica: la transformación del paradigma militar. Monografía del CESEDEN núm. 127

<sup>9</sup> Aron, Raymond. Guerra y paz entre las naciones. Revista de Occidente, Madrid 1963, p. 363.

<sup>10</sup> Hernández-Pacheco, Javier. *Op. cit.*

<sup>11</sup> Hernández-Pacheco, Javier. *Op. cit.*

El heroísmo no forma parte de la *paideia*, de la educación posmoderna, que lo ve como algo incomprensible cuando no la base de una suerte de dictadura (el ejemplo conmina a una acción que no quiere ser emprendida), y queda relegado poco menos que a la literatura, sin embargo se requiere de él en las Fuerzas Armadas de hoy. Ahí están, por ejemplo, las obligaciones legalmente explicitadas de defender el puesto a toda costa (artículo 90 de las RR.OO., de las Fuerzas Armadas) o la obligación que cumple en los comandantes de los buques de la Armada de ser los últimos en abandonar el barco cuando este va a perderse. Y es que el líder heroico conduce al grupo a través del ejemplo (la virtud bien comprendida), un halo le acompaña. En la guerra asimétrica también se suple la debilidad tecnológica y material por medio de rasgos heroicos.

El heroísmo está siempre en la nobleza de comprometerse con una manera de vivir que se concentra en metas más grandes que uno mismo. El héroe es fuerte, resistente, firme frente a la adversidad, capaz de sobreponerse a sí mismo y a los demás. Está curtido, no se lame las heridas en la batalla. Estos líderes movidos por el ingenio y la inteligencia, descubren maneras de convertir el potencial humano en realización y su visión del futuro en realidad<sup>12</sup>. Las virtudes heroicas implican la asunción de un riesgo y sufrimiento en su concreción. Todos los héroes clásicos han probado el barro y sufrido la derrota y desde ella han remontado. Es más, sin probar la derrota, sin sobreponerse a ella, no se puede ser héroe, ni siquiera un ser humano completo.

Para que aparezca un héroe, el grupo ha de tener un grado de cohesión suficiente como para que existan unos valores reconocidos y comunes. Sin valores no hay héroe; sin valores compartidos, precisando más, no puede existir la ejemplificación heroica. El héroe es siempre una propuesta, una encarnación física de ideales. La condición de héroe proviene tanto de sus acciones como del valor que los demás le otorgan.

Esto permite que la dimensión heroica varíe en cada situación histórica dependiendo de los valores imperantes. La sociedad, el grupo humano, engendra sus héroes a su imagen y semejanza o, para ser más exactos, conforme a la imagen idealizada que tiene de sí misma en términos de cultura, fortaleza y hasta de edad; y la solución se halla siempre próxima a la efebocracia. Independientemente del grado de presencia

<sup>12</sup> Lowney, Chris. El liderazgo al estilo de los jesuitas. Editorial Granica, Barcelona, 2004, p. 243

real de las virtudes en una sociedad determinada, esta debe tener un ideal, una meta hacia la que dirigirse o hacia la que podría dirigirse<sup>13</sup>.

Teniendo en cuenta este principio, la existencia del héroe depende de la adhesión social a los valores, esto es, del grado de acuerdo que exista en torno a la virtud, independientemente de lo que se entienda por esta. En la época medieval, como se ha visto, los valores eran los cristianos y se personificaban en el ideal caballeresco. Si es cierto que la existencia de los héroes depende de lo señalado anteriormente, en las épocas en que no existe esa cohesión, será más difícil su presencia<sup>14</sup>.

Para Morris Janowitz: «la historia de la moderna institución militar puede describirse como una lucha entre líderes heroicos, que encarnan el tradicionalismo y la gloria, y gestores militares, que se ocupan de la dirección científica y pragmática de la realización de la guerra (...) el líder heroico es la perpetuación del guerrero, el oficial montado que encarna el espíritu marcial y el valor personal (...). Ni los líderes heroicos ni los gestores militares se comportan como técnicos militares o tecnológicos (...) desde finales de siglo, el desarrollo de la tecnología militar ha sido tan amplio que puede hablarse de una revolución organizativa en el ejército (...) a medida que la institución militar se va haciendo dependiente de una tecnología más compleja, la importancia del gestor militar va en aumento. No desplaza al líder heroico (...) con el desarrollo del gestor militar, la innovación tecnológica se vuelve rutinaria»<sup>15</sup>.

Este autor<sup>16</sup>, desde la experiencia de las FAS norteamericanas, considera que la organización militar es compleja y ejecuta funciones que trascienden la mera gestión de la violencia legítima. Se trata de una profesión, es decir, de un dominio basado en la experiencia, el aprendizaje prolongado, la identidad de grupo e incluye una ética así como normas de comportamiento. La Institución es una organización burocrática dinámica que responde a las modificaciones del entorno de modo que la profesión militar, en su totalidad, ha adquirido ciertas semejanzas con las grandes instituciones burocráticas de carácter no militar, es decir, se ha producido una convergencia con las organizaciones civiles.

<sup>13</sup> Aguirre, Joaquín M<sup>a</sup>. «Héroe y sociedad: El tema del individuo superior en la literatura decimonónica». <https://pendientedemigracion.ucm.es/info/especulo/numero3/heroe.htm>

<sup>14</sup> *Ibid.*

<sup>15</sup> Janowitz, Morris. El soldado profesional. Ministerio de Defensa, 1990, p. 113.

<sup>16</sup> *Ibid.*



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

Consecuentemente puede afirmarse en términos empresariales que el liderazgo estratégico militar incorporará un liderazgo heroico-visionario y también un modelo gerencial, lo que permite simultáneamente tanto aceptar riesgos como la racionalidad. Es más, y lo veremos al hablar de la cultura como factor estratégico, el liderazgo gerencial prima sobre cualquier otro formato como consecuencia de la propia naturaleza táctica de la cultura militar.

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

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

No obstante, el liderazgo militar se encuentra asociado a la conducción de hombres. Y para alcanzar esto no existe mejor manera que el ejemplo<sup>17</sup> y una visión compartida. El modelo heroico, la virtud pura puesta en práctica, aun con peligro físico, es un ejemplo indudable. Ese liderazgo debe tener un objetivo en el grupo. De hecho el grupo debe ser su objetivo en la medida en que este sea compatible con la misión que es lo que debe primar. Y un objetivo así solo puede materializarse a través de símbolos. El ejemplo saca del ensimismamiento, es una persuasión en principio no pretendida que conmina a la reforma y responsabiliza a quien no la acomete. El símbolo ligado al ejemplo, a la entrega y a la virtud cívica, al servicio, se incorpora a la narración para culminarla efectivamente.

<sup>17</sup> Gomá Lanzón, Javier. Ejemplaridad pública. Editorial Taurus, 2009.

### La cultura militar como cultura heroica

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

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

Desde el punto de vista empresarial, los aspectos más significativos del liderazgo estratégico pasan por la existencia de un conjunto de valores compartidos así como de una clara visión. La concurrencia de ambas circunstancias posibilita la adopción de decisiones sin que resulten necesarios grandes mecanismos de control; la previsibilidad de las respuestas fruto de una cultura uniforme, facilita la dirección y permite al líder ahorrar tiempo y enfocarse en otras cuestiones<sup>18</sup>.

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

A este retardo al permear entre uno y otro cuerpo se suman los procesos internos. Así, la endoculturación de acuerdo con Arther Ferril es un proceso de aprendizaje parcialmente consciente y parcialmente inconsciente a través del cual la generación de más edad incita, induce y obliga a la generación más joven a adoptar los modos de comportarse tradicionales, sirviéndose de un sistema de premios y castigos. De este modo cada generación está programada para replicar la conducta de la

---

<sup>18</sup> Glenn Rowe, W.; Hossein Nejad, Mehdi *et al.* «Strategic leadership: short-term stability and long-term viability». September/ October 2009. <http://iveybusinessjournal.com/author/mnejad/>

generación anterior, cosa que sirve para mantener las formas militares por un largo período de tiempo, se les dota de estabilidad. Los procesos de transformación son consecuentemente más lentos, lo que genera diferencias con la sociedad civil, aunque no implica que no se produzcan.

Podemos concluir que la subcultura militar incorpora su propio sistema de valores, un conjunto relativamente estable en el tiempo; cabe pues plantear este hecho como decisivo en la medida en que la organización militar expresa preferencias por determinadas conductas, metas o estrategias. Es una cultura corporativa.

Schein<sup>19</sup> define cultura corporativa como «Un conjunto de creencias —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna— que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y, consecuentemente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre esos problemas».

La cultura corporativa consiste así en las creencias y la filosofía de la organización acerca de cómo se deben llevar a cabo sus asuntos; es decir, se trata de las razones por las cuales hace las cosas de la manera como las hace. Se manifiesta en los valores y principios que acogen los altos directivos, en los principios éticos que estos exigen, en las políticas que establecen, en el estilo de hacer las cosas, en las tradiciones que conserva la organización, en las actitudes y sentimientos de las personas y en las historias que cuentan, en las presiones que ejercen los compañeros, en la política de la organización y en la «química» que rodea el ambiente laboral. Todo lo anterior necesariamente tiene efecto primordial en la administración de personal, ya que involucra al recurso humano, como quiera que una cultura se plantee y deba inyectar energía a todas las personas de la compañía, para que hagan su trabajo de manera que apoye la estrategia de la organización<sup>20</sup>.

Es más, en nuestro país cada uno de los Ejércitos cuenta con una cultura corporativa propia perfectamente diferenciable de las demás que, para quien está acostumbrado al trato, salta a la vista, distinguiendo sobradamente a unos y otros. Aun entre los miembros de las diferentes Armas del Ejército de Tierra (infantería, artillería,

<sup>19</sup> H. Schein, Edgar. «Organizational culture and leadership». San Francisco: Jossey-Bass, 1985, p. 9.

<sup>20</sup> Ripoll Cantero, José María. «La cultura corporativa en la Armada». Documento de Trabajo para el III Curso de Estado Mayor de las FAS, ESFAS, 2002.

caballería, ingenieros...) la identificación de patrones y rasgos generales es sencilla y muy clara.

Los valores enuncian los intereses y metas de la organización; tienen un fuerte componente motivacional. Pertenecer a una organización o a otra supone una cierta diferencia en el ordenamiento de valores de quienes se encuentran adscritos a ellas. Entonces la clave que distinguiría a la cultura militar se situaría en una diferencia en el sistema de valores, como consecuencia del retardo antes expresado y de las diferencias entre los fines de la organización con los propios de la sociedad civil.

Pero eso tampoco es del todo así. Y es que cuando se habla de un cierto «viejo código» se habla de un lugar inexistente, de un ideal por definición inalcanzable y sobre el cual existe un consenso implícito en el grupo considerado.

Un valor es una concepción explícita o implícita distintiva de un individuo o grupo sobre lo que es deseable (el «viejo código», un código que en realidad nunca existió) que influye en la selección de los medios y los fines para la acción. Son principios inspiradores, instigadores, variables patrón y se encuentran internalizados, transparentes al usuario, naturales. Martínez Porras sitúa los valores de la organización por encima de las creencias y ya en un nivel consciente, «las ideas sobre cómo deben ser las cosas y sobre cómo debe actuarse». Distingue entre aquellos valores que están fuertemente enraizados en las creencias y los que no.

Desde una perspectiva clásica, los valores son creencias jerarquizadas sobre estilos de vida y formas de existencia que guían nuestras actitudes y comportamientos; son el componente central de la personalidad, mientras las actitudes y comportamientos se sitúan en la periferia. Valores, actitudes y comportamientos están relacionados y deben ser congruentes entre sí. Las actitudes son mediadores entre valores y comportamientos. Los valores están en la cúspide, son una guía que controla las normas y estas los comportamientos.

Pero el «viejo código», magistralmente plasmado en el célebre desiderátum de Calderón, es común con la sociedad civil.

*«Este ejército que ves / vago al hielo y al calor, / la república mejor / y más política es / del mundo, en que nadie espere / que ser preferido pueda / por la nobleza que hereda, / sino por la que él adquiere; / porque aquí a la sangre excede / el lugar que uno se hace / y sin mirar cómo nace / se mira cómo procede. / Aquí la necesidad / no es infamia; y si es honrado, / pobre y desnudo*

*un soldado / tiene mejor cualidad / que el más galán y lucido; / porque aquí a lo que sospecho / no adorna el vestido el pecho, / que el pecho adorna al vestido. / Y así, de modestia llenos, / a los más viejos verás / tratando de ser lo más / y de aparentar lo menos. / Aquí la más principal / hazaña es obedecer, / y el modo cómo ha de ser / es ni pedir ni rehusar. / Aquí, en fin, la cortesía, / el buen trato, la verdad, / la firmeza, la lealtad, / el honor, la bizarría, / el crédito, la opinión, / la constancia, la paciencia, / la humildad y la obediencia, / fama, honor y vida son / caudal de pobres soldados; / que en buena o mala fortuna / la milicia no es más que una / religión de hombres honrados».*

P. Calderón, Comedia famosa. Para vencer a amor, querer vencerle.

El desiderátum es válido para las Fuerzas Armadas pero también para una empresa. Sociedad civil y sociedad militar (si se puede hablar de dos sociedades diferenciadas, que creo sinceramente que no) comparten un mismo ideal, aspiran a lo mismo. Las variables personales que determinan el juicio quedan mediatizadas por patrones superiores. Uno de los términos de la ecuación se encuentra fijado por lo que puede concluirse que la variable decisiva son las actitudes. No son los valores, ni el sistema de valores; la clave son las actitudes, el compromiso, la ejemplaridad. Las palabras seducen, pero solo el ejemplo arrastra. En palabras de Lao Tse: «Para empujar a los demás, ponte delante».

Martínez Porras<sup>21</sup> va más allá, y otorga a la cultura, con un carácter subterráneo que obliga a descifrarla a partir de las conductas reiteradas, una respuesta a todas las grandes cuestiones con las que se enfrenta la organización: la adaptación al entorno, y la integración interna. Los valores de una organización no son pues los que esta predica sino los que practica.

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

<sup>21</sup>. Martínez Porras, José María. El factor humano en la empresa. Ediciones Deusto, Bilbao 2000, p. 174.

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

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

En el ámbito de la adaptación al entorno, cada organización formula sus objetivos, elige los medios para lograrlos y diseña instrumentos de medida del logro de objetivos, sistemas de control y de corrección de desviaciones. Pero para que sus respuestas a estas cuestiones sean válidas, tienen que ser comprendidas y aceptadas por los componentes de la organización proporcionando la necesaria integración.

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

El uniforme implica un compromiso público con una serie de valores, lo que a su vez señala una actitud pública al tiempo que los refuerza pues apunta a una realidad permanente; el solo hecho de llevar uniforme compromete públicamente, liga a un ideal, obliga a una conducta, muestra un sincero compromiso con un credo. El uniforme es la convergencia entre principios, pensamiento y actuación. Llevar uniforme es una responsabilidad. Es solo un símbolo, pero pretende ser una actitud; no es una mera estética sino una ética.

Existe un consenso de valores entre los miembros de las Fuerzas Armadas lo que significa que, en su gran mayoría, están de acuerdo con que un valor sea preferible

como meta y se orienta como principio guía de la acción; la estabilidad de los valores implica que los individuos se ven penalizados cuando se alejan de los esquemas establecidos, situación que se refuerza en base a la experiencia vivida y favorece el ejemplo.

Es más, esta cultura es tan fuerte que es transversal, común a distintos países aun pertenecientes a distintas civilizaciones, lo que las convierte en un puente y favorece el diálogo y el entendimiento. Piénsese que cuando un militar de Arabia Saudí o Marruecos se quita su uniforme puede vestirse con las ropas tradicionales de ese país. La estética muestra así lo que es un producto de la hibridación cultural, una amalgama que encubre un puente entre culturas, toda vez que la cultura militar, en el siglo XXI, es también una subcultura del modelo que se ha impuesto, esto es, del pensamiento occidental.

Es más, la aproximación militar a los problemas dispone de sus propios parámetros y de un sistema de medida autóctono. Hasta los procedimientos con los que se deben adoptar decisiones, como en parte se ha visto en otros capítulos, se encuentran estandarizados<sup>22</sup>. A consecuencia de su lógica de luces y sombras, se genera una lectura autónoma del relato bien distinta de la propia de un diplomático o de un economista.

Pero eso no evita la diversidad, porque los miembros de las Fuerzas Armadas no son, ya se ha dicho, un «cantón aparte»; provienen de la misma sociedad a la que se reincorporan al acabar el servicio cada día. No obstante, esa diversidad se sitúa entre unos márgenes y unos ciertos esquemas de vida cuya mediana se separa unos grados del sistema general pero no es ajena al mismo.

La existencia estable de esa unidad cultural acaba también con el relativismo. La verdad, en su definición aristotélica, es la adecuación entre la realidad y el intelecto. Siendo el patrón de conocimiento similar, la verdad no puede ser en ese caso completamente plural. Con ello, las Fuerzas Armadas se garantizan la unidad de acción de sus miembros al ser sus respuestas frente a un mismo estímulo similares. El espectro de verdades posibles se reduce.

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

---

<sup>22</sup> Por ejemplo, con el [PNP-2](#) (Publicación Naval de Procedimientos número 2) o la [Guías de Planeamiento de la OTAN](#).

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

Lo militar supone un código moral y, como tal, aporta unas referencias y señala un camino, sirve para interpretar la realidad y es, a su vez, una guía de acción. Tiene elementos comunes con la religión —recordemos nuevamente la descripción que hace Calderón de la milicia como una «religión de hombres honrados»— si bien sus metas son señaladas por la comunidad a la que sirven y, en principio, no incorporan la dimensión trascendente específica de la religiosidad. Lo militar es un humanismo.

### La cultura técnico burocrática militar

La expresión Fuerzas Armadas recoge en su misma formulación una relación con la tecnología; son fuerzas, como se dice, pero significativamente dotadas de un elemento tecnológico, las armas, que las significa hasta el punto de entrar en su nombre y quedar consignadas como fuente del poder de los Ejércitos. Según Hegel<sup>23</sup>, «las armas son la esencia misma de los combatientes», pues como nos recuerda Engels en su *Anti-Dühring*, se precisan de instrumentos para la violencia.

La organización de las FAS, además cuenta entre sus características más relevantes con un alto componente inercial y no solo en la doctrina sino también por razones operativas. Para que los Ejércitos dispongan, por ejemplo, de una capacidad aérea requiere de mucho tiempo. Se precisa de contratar aviones, construirlos, adaptar o generar doctrinas, construir aeropuertos, escuelas, adiestrar a los pilotos, adiestrar escuadrillas, realizar ejercicios, asegurar el apoyo logístico en material y doctrina... De modo que si se llega a perder esa capacidad pueden precisarse decenios para su recuperación, además de un ingente desembolso económico. Los cambios se producen poco a poco.

Junto a este componente inercial, paradójicamente, se encuentra la necesidad de un permanente *aggiornamento* tecnológico y doctrinal que asegure la superioridad sobre una eventual amenaza y que convierte (o debiera) a lo ya sucedido en irrepetible y único, en la medida en que se tomará en consideración en futuras evaluaciones de la situación. Como resultado, se absorbe lo más moderno desde

---

<sup>23</sup> Schmitt, Carl. «Teoría del partisano» en *El concepto de lo político*. Alianza Editorial, Madrid, 1991, p. 187.



formulaciones culturalmente rancias, lo que permite alcanzar un equilibrio que facilita la estabilidad en el tiempo y la predisposición ante lo novedoso imprescindible en la dialéctica de superación inherente a la guerra. La evolución es primada sobre la temida e indeseada revolución frente a la que caben todas las prevenciones en asuntos de tanta relevancia y que implican vidas.

Su proceder resulta sesgado como consecuencia de lo anterior. La aproximación militar a los problemas está en ocasiones sesgada y hasta resulta tendenciosa, toda vez que insiste y perfecciona una solución, sin bascular a nuevas áreas, diferentes, cuya explotación podría resultar más rentable.

La tecnología ha transformado el ser de los oficiales que si en un momento sus referentes fueron el humanismo (militares fueron Cervantes, Calderón, Cadalso, Jorge Manrique...) o incluso la cientificidad (como Jorge Juan o el poco conocido e insuficientemente reconocido general Ibáñez Ibero) quedaron convertidos, en *practitioners*, en ingenieros que abandonando la investigación del ser de las cosas se ocupaban preferentemente de su implementación.

Esto generó un cambio de mentalidad, un triunfo del logro y la eficacia frente a otros considerandos, e incluso, la victoria de una visión en ocasiones lineal y bicromática de la realidad cuando la guerra, no se olvide, es una actividad política, no una actividad únicamente técnica, por más que precise de esta para su satisfactoria ejecución.

La multidisciplinariedad se torna un apoyo necesario para explorar nuevos horizontes y subsana la debilidad considerada. Para luchar contra ese peligroso sesgo y propiciar el retorno de los militares a su necesario humanismo, en todos los ejércitos, aparecerán cursos como el de Estado Mayor, entre otras formulaciones, que buscarán dotar al oficial de los esquemas mentales y amplitud de miras necesaria para el desarrollo de sus cometidos.

Entre estrategia y tecnología hay una relación simbiótica, la una condiciona la otra<sup>24</sup>; si Strassman sostiene que «*la historia de la guerra es la historia de la doctrina*»<sup>25</sup>, la doctrina está condicionada por la tecnología sobre la que se aplica.

---

<sup>24</sup> Toffler, Alvin y Heidi. Las guerras del futuro. Ediciones Plaza & Janés, Barcelona, 1994, p. 25.

<sup>25</sup> *Ibid*, p. 200.

Así la tecnología está detrás del cambio del modelo de Fuerzas Armadas al implicar una opción en pro de la especialización y la profesionalización. Y con ello también un cambio de modelo cultural.

La tecnología, a priori, condiciona la táctica que condiciona la estrategia que condiciona la política y, consecuentemente, también la cultura. Por tanto es uno de los condicionantes del modelo de FAS, que se presenta como una de las vías más relevantes para superar —principio clausewitziano de acción recíproca— junto con la doctrina, a la contraparte. La evolución del modelo de FAS se produce como resultado de la aplicación de esta lógica de adaptación-superación con el factor moderador impuesto por el realismo. La tecnología acrecienta tal sensación.

### **La cultura militar como cultura táctica**

Todo lo anterior favorece una visión técnica, pragmática, bicromática, casi algorítmica y singularmente práctica de la realidad en los oficiales que, durante la mayor parte de sus carreras, acostumbran a tomar sus decisiones en entornos precisos y acotados, formándose y promocionándose sobre esa base.

Las Fuerzas Armadas son una institución y, como tal, incorpora un componente de estabilidad y un formalismo intrínseco que vienen a ser una de sus características más notables y que, de paso, la convierten en un grupo social cuasi estamental. La trayectoria de un oficial en este marco viene a girar sobre una suerte de *Cursus Honorum*, un *iter* o, como sostiene Janowitz, un recorrido profesional en el que es obligado para la promoción el tránsito (estampillado) por diferentes destinos que le conducen de una responsabilidad a otra mayor.

Es más, el trabajo de la mayor parte de los miembros de las Fuerzas Armadas se lleva a cabo en las unidades y a nivel táctico-operativo. La carrera del oficial va por tercios. El primer tercio de esta es claramente táctico, el segundo mayoritariamente táctico-operativo y el tercero mayormente operativo-estratégico. Las tropas, el grueso, se mantienen a nivel táctico. Por tanto, las decisiones estratégicas quedan en el culmen, lejanas, y el personal que accede a su desempeño, no demasiados, puede tener una mentalidad y unos patrones de conducta forjados ya en los niveles anteriores; y además este nivel se les muestra demasiado inconcreto y les resulta incómodo porque hay que aprender a pensar con claves diferentes cuando uno se acerca ya a los arrabales de la senectud.

Contra lo que pueda parecer y a veces se propugna desde ciertos ámbitos por interés, desconocimiento o desidia, o por las tres cosas, los militares son unos señores que se pasan toda la vida estudiando, formándose.

Su tendencia natural, eso sí, es hacia lo concreto, lo útil, y en el plano temporal hacia el corto plazo. Trata siempre de resolver todos los problemas que se le presentan sin dejar nada detrás. La filosofía, las consideraciones teóricas, ceden ante la realidad con la que debe lidiar. El oficial, en general, no está acostumbrado a bregar con problemas complejos, multidimensionales, y menos aún, con una gestión prolongada en el tiempo (que no a la resolución definitiva del asunto abordado), que es lo que caracteriza a los problemas estratégicos.

En general, los militares —aunque no solo ellos, ya que esta postura es muy común en la formación técnica— preferimos ver y tocar (sentidos principales) a oír y gustar (sentidos secundarios); se precisa educar la sensibilidad de estos últimos sentidos con los que se quiere simbolizar la captación de lo importante en las nuevas responsabilidades intelectuales.

Las presentaciones militares suelen ser muy brillantes y convincentes, se han acompañado siempre de mapas, colores, símbolos de todo tipo para representar toda clase de unidades, flechas rojas o azules, punteros, dibujos, fotografías, películas y ahora con las nuevas posibilidades de la informática y del Power Point mucho más. Nos encantan los cajones de arena, los bancos de pruebas y la simulación porque es la forma de reducir la realidad a modelos más simples que resultan manejables y, por tanto, operativos, útiles<sup>26</sup>. Acostumbramos a captar lo principal de los problemas y a desatender sus flecos, por accesorios e inmanejables en el margen de tiempo considerado para la decisión, cosa que en el ambiente estratégico no puede hacerse.

Y es que el elemento de referencia del oficial por antonomasia no es el estratégico sino el operativo, tangible, claro; el buen oficial es «operativo», decide, resuelve, es práctico. La mayor parte de su carrera esto va a ser así, pero en sus empleos finales no debiera. Se precisa cambiar el patrón.

---

<sup>26</sup> «Mahan y la Geopolítica». González Martín, Andrés, y Aznar Fernández-Montesinos, Geopolítica(s). Revista de estudios sobre espacio y poder, vol. 4, núm. 2, 335-351. <https://revistas.ucm.es/index.php/GEOP/article/viewFile/46355/43575>

El general George C. Marshall, anterior jefe de Estado Mayor de la Defensa y al poco de la Segunda Guerra Mundial recién nombrado secretario de Estado escribía: «*Me di cuenta de que a los 58 años debía aprender nuevos trucos que no había aprendido de los manuales ni en el campo de batalla. En esta posición, soy un soldado político; tendré que dejar de lado mi adiestramiento para emitir órdenes y tomar decisiones rápidas y tendré que aprender las artes de persuasión y astucia. Debo volverme un experto en un conjunto de habilidades completamente nuevo*»<sup>27</sup>. Es decir, se reconocía no preparado para su trabajo.

Las características que convienen a un líder táctico-operativo que pueden ser resolución, firmeza de carácter, valor físico, coraje, disciplina..., no son las mismas que convienen a un líder estratégico, entre las que puede situarse, como puede verse, la capacidad de negociación, la construcción de consensos, comunicación... Son cualidades diferentes que precisan ser cultivadas, haciendo que los líderes táctico-operativos no tengan por qué ser los mejores líderes estratégicos si se atiende a ellas. Por eso no hay progresión lineal en las tipologías; el tránsito precisa primero de unas formas y habilidades y luego de otras distintas, con elementos comunes pero básicamente distintos de las anteriores. La estrategia no es nuevamente la cima de la táctica sino un nivel diferente de visión. El éxito en un nivel no asegura así el éxito en el otro; es más, puede suponer deformar las claves de actuación, adquirir malos hábitos que perjudican el desempeño de las nuevas responsabilidades. Es el general que desplaza su foco y asume los cometidos de su empleo anterior, en los que ya ha acreditado maestría que ha posibilitado su promoción, fracasando a la contra y por omisión, en el ejercicio de sus nuevas y complejas funciones.

Así, el grupo de habilidades que le resultan necesarias para el ejercicio de sus cometidos varía con el empleo. Por ejemplo, la imaginación es peligrosa al menos de comandante/capitán de Corbeta para abajo. Pero si la disciplina es la norma, a la hora de mandar, de almirante/general a comandante —y más conforme mayor es el grado— hay que exigirle algo más que cumplir órdenes y reglamentos militares; ellos son evaluadores de lo que es o no importante pero por encima de todo creadores. No pueden ser meros gestores.

---

<sup>27</sup> Gerras, Stephen J. Strategic Leadership Primer (3<sup>rd</sup> Edition). Department of Command, Leadership and Management, Army War College, p. 1.

Conforme a esta lógica, las capacidades intelectuales del oficial para ser concordes a las responsabilidades que este detenta y, por ejemplo, desde la perspectiva de la doctrina de las Fuerzas Armadas canadienses, deberían evolucionar desde unos niveles básicos pero dotados de una cierta capacidad de análisis crítico. En un nivel de responsabilidad intermedio, el oficial debería ser capaz de desplazarse de lo concreto a lo abstracto y de los procedimientos a los principios aunando una capacidad de innovación. Con un nivel avanzado, implica ya el desarrollar modelos mentales, de modo que debe ser capaz de utilizar las capacidades inductivas y deductivas para crear, adaptar o generar conocimientos a partir de sus experiencias previas, utiliza el razonamiento abstracto para obtener resultados. A nivel de decisión estratégico debe poder desarrollar el cuerpo doctrinal de la institución así como poder gestionar los significados de los términos implicados, superando la creatividad y la capacidad de análisis y juicio<sup>28</sup>.

El doctor Gerras<sup>29</sup> agrupa las competencias a nivel estratégico en conceptuales, técnicas e interpersonales. Las conceptuales incluyen pensamiento estratégico, las técnicas están referidas al conocimiento del medio externo, mientras las competencias interpersonales están en la construcción de consensos y en la comunicación interna y externa. Las competencias conceptuales pasan por un marco de referencias desde el que construir la realidad, transformando esta en mapas mentales, con un buen nivel de conocimientos que permita definir lo que es o no relevante, y sobre todo las carencias de información. No existen soluciones perfectas, sino distintas soluciones cada una de las cuales incorpora sus costos. Además, debe tratar de interrelacionar los diferentes asuntos de modo que pueda plantear respuestas comunes.

Y no solo estamos hablando de capacidades sino también de educar la voluntad, la fortaleza de carácter, la serenidad, el temple prolongado en el tiempo. A eso sí ayuda y no poco la trayectoria profesional.

Pero no se trata solo de la adecuación de las aptitudes de las personas al puesto considerado y el efecto que este tiene en su trayectoria futura, sino también considerar su mérito y recompensar a quien se esfuerza, lo que resulte ejemplificador y sirva de emulación a otros que habrán de seguirle, por más que al final deba ser la

<sup>28</sup> VV.AA. *Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution*. [www.cda.cfi-ilfc@forces.gc.ca](http://www.cda.cfi-ilfc@forces.gc.ca)

<sup>29</sup> Gerras, Stephen J. *Op. cit.*

capacidad el criterio decisivo. Se trata de conciliar los objetivos a los que sirve la institución con los de esta misma en cuanto que tal.

Los mejores generales no tienen que haber sido previamente los mejores capitanes, de la misma manera que no siempre quien gana todas las batallas acaba por ganar una guerra. Aunque también es cierto que lo más probable es que quien gane la mayoría de las batallas y quien sea un buen capitán acabe por ganar la guerra o ser un buen general antes que quien no lo ha hecho o no lo sea. Lo que se subraya aquí es que la relación ni es directa ni es biunívoca.

Y es que ciertamente hay características que son transversales a ambas como son la inteligencia, la lealtad, valores... La inteligencia acreditada en un nivel es también un valor en el siguiente. El mismo George C. Marshall, por ejemplo, cuando le preguntaron qué iba a hacer, respondió que lo que siempre había hecho, gestionar los límites del poder. Quien, como hemos visto, no se reconocía preparado, decía también y simultáneamente que iba a hacer lo de siempre.

Además, la responsabilidad del general exige libertad, dentro de los estrictos límites de la disciplina, para decir que no a las exigencias de una doctrina o de unas órdenes si su conciencia o su razón le animan a ello. Esta libertad exige criterio, capacidad de reconsiderar lo que viene de arriba y valor moral para cuestionarlo si lo considera oportuno. Una mirada que debe superar la gestión del presente y adentrarse en el futuro. El pensamiento estratégico, es la línea que da coherencia intelectual a una serie de movimientos en el tiempo<sup>30</sup>. Su sentido de la disciplina es otro.

Un general de nivel estratégico, nuevamente se reitera, no puede ser solo un gestor ni alguien que tenga que tomar muchas decisiones. Autores como Jason W. Warren<sup>31</sup> considera que en el Ejército norteamericano se ha primado hasta el abuso el mando táctico, lo que él denomina «centuriones», líderes que hacen uso de su experiencia sobre el terreno en detrimento de aquellos formados estratégicamente. Esto a su juicio se demuestra observando el currículum de los jefes de Estado Mayor del Ejército norteamericano antes y después de 1950, predominando en el primer tiempo, el más exitoso, la formación humanística.

---

<sup>30</sup> *Ibíd.*

<sup>31</sup> Warren, Jason W. «The Centurion Mindset and the Army's Strategic Leader Paradigm». The US Army War College Quarterly. Vol. 45 No. 3 Autumn 2015 pp. 27-38.

Es más atribuye precisamente a la falta de visión estratégica fracasos como los de Irak y Vietnam; a su juicio, por ejemplo, los debates sobre el nuevo tipo de guerra son debates tácticos u operacionales y no estratégicos como procedería de modo que el Ejército más preparado y dotado del mundo ha sufrido derrotas como consecuencia de tal carencia. Los burócratas se han extendido mientras el Ejército norteamericano se ha vuelto, por el contrario y a su juicio, antintelectual.

La tecno burocracia ha obscurecido así las carencias estratégicas, primando el mérito en la guerra por encima de la capacidad lo que si por un lado ayuda a los seleccionados a comprender hasta en sus últimos detalles cómo funciona la organización, les forma y posibilita de paso su adecuada selección, por otro puede deformar la mirada en función de los niveles inferiores de decisión o hacer que no cuenten con la formación precisa para asumir sus nuevas responsabilidades. El Ejército alemán luchó bien en la Segunda Guerra Mundial, pero fracasó estratégicamente y el Ejército norteamericano, nuevamente a su juicio, copió lo peor del alemán, su obsesión por lo táctico<sup>32</sup>.

En el mundo clásico los líderes eran específicamente formados para ello sin tener que pasar por todos los empleos de la carrera militar. Julio Cesar, Craso..., mientras los nobles y príncipes desde la Edad Media recibían en el Renacimiento y aún hasta la Ilustración, una formación específica que se refleja en publicaciones como los «Espejos», «El Cortesano» de Baldassare Castiglione (la traducción de Juan Boscán de 1534 sigue siendo excelente) o el propio «Príncipe» de Maquiavelo. De hecho, la carrera militar ha estado tradicionalmente ligada a la aristocracia.

Pero esta suerte de «paracaidismo» no es posible ya en el siglo XXI; los ejércitos son estructuras complejísimas y por más que la llamada Revolución de los Asuntos Militares haya permitido condensar en consolas toda la información disponible del campo de batalla, se precisa conocer la mentalidad de las tropas, sus estructuras de funcionamiento, las limitaciones y repercusiones del empleo de las fuerzas, y un tal sin fin de detalles que sin una formación prolongada no resulta posible su abordaje, por más que este parezca reducirse a considerar dos o tres cosas. Es como juzgar como nada un pez sin haber probado jamás la consistencia y viscosidad del agua.

Las lógicas política y militar son bien diferentes. Así, mientras los líderes militares prefieren un lenguaje sin ambigüedades, preciso, en el que la «misión», los

---

<sup>32</sup> *Ibid.*

«objetivos» y la «situación final deseada» se encuentren claramente formulados. El nivel político gusta más de una ambigüedad, una vaguedad, que da más opciones a la política y le dota de un margen de interpretación que se aproxime desde el punto de vista técnico estratégico a lo que se pretende a nivel político, complementando y enriqueciendo así la decisión final que es producto de la convergencia de niveles y experiencias.

Como Hew Strachan sostiene: «El esfuerzo por mantenerse apolítico puede llevar a los militares a evitar la formación política y el conocimiento que precisan para funcionar en entornos complejos de hoy. Las consecuencias no deseadas de esta ignorancia es la falta de competencia cuando la misión requiere el conocimiento de las sensibilidades políticas y las repercusiones políticas de las acciones militares».

Esto es, existe una pulsión táctica que amparada en la neutralidad política, busca el alejamiento y una separación indebida entre los decisores políticos y militares cuya convergencia se da en la rótula que liga ambos niveles y que es la estrategia.

Es más, muchas veces el nivel político no sabe exactamente cuáles son sus necesidades, qué destinos son posibles, hacia cuál de ellos quiere ir y cuáles son el rango de las acciones necesarias para ello. Tiene así dificultades para definir la misión, para concretarla. Se precisa consecuentemente de un diálogo político estratégico que a veces a la cultura táctica predominante en las Fuerzas Armadas le cuesta trabajo entender correctamente y puede llegar a dificultar<sup>33</sup>.

La tarea de ampliar y promover este diálogo (entendido democráticamente, esto es, como un diálogo entre iguales pero con desigual autoridad) es capital para un líder estratégico toda vez que no solo va a servir a la correcta definición de la misión sino que va a racionalizarla, acotar el problema y ponerlo en su contexto y posibilitar la alineación de fines y medios<sup>34</sup>.

No obstante, construir un diálogo de este tipo, crear los consensos para que sea posible, requiere tanto de altura intelectual como de la creación de un clima de confianza y de tiempo para posibilitarlo. Los militares deben captar la importancia de las consideraciones políticas y aceptar su carácter discursivo y cambiante, algo no muy fácil, proporcionando el mejor asesoramiento militar posible. Y a nivel político

<sup>33</sup> E. Rapp, William- «Civil-Military Relations: The Role of Military Leaders in Strategy Making». [http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/issues/Autumn\\_2015/5\\_rapp.pdf](http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/issues/Autumn_2015/5_rapp.pdf)

<sup>34</sup> *Ibid.*



entender las consideraciones militares y sus limitaciones prácticas. La mutua educación, entendida como un incremento de la sensibilidad hacia el otro y la creación de canales estables y permanentes de comunicación, es especialmente importante y solo es posible desde el respeto mutuo y el esfuerzo por conocerse<sup>35</sup>.

### Cultura y alineamiento estratégico

La clave del liderazgo estratégico de una organización pasa por encontrar una base común y, con ello, la alineación de las diferentes agendas, intereses y visiones de esta para conseguir efectos sinérgicos<sup>36</sup>. En tal sentido, Kissinger apuntaba que «una de las principales tareas del estadista es comprender qué temas están en realidad relacionados y se pueden emplear para reforzarse mutuamente»<sup>37</sup>.

El alineamiento es clave. La cultura social tiene que estar alineada con las Fuerzas Armadas por razones de legitimidad. La administración y la práctica tienen que encontrarse alineadas con los valores y la ética militar, y la profesionalidad con la cultura militar.

Una cultura fuerte y uniforme contribuye al logro de la misión de unas Fuerzas Armadas que además cuentan con unidad de doctrina y están acostumbradas a trabajar con un elevado nivel de estrés. Esto asegura una respuesta predecible, por ende, y direccionable; ello es decisivo en la gestión de crisis. Y es que, como dijera Von Moltke, no hay plan que resista el contacto con el enemigo. Los militares hacemos planes que pocas veces se cumplen; pero la existencia de un plan supone una primera respuesta, al tiempo que establece los distintos propósitos del mando, sus objetivos. En gestión de crisis, más vale un mal plan que ninguno.

La unidad de cultura y doctrina supondrá una respuesta coherente y adecuada a la realidad que se le presenta, mientras que el conocimiento de los objetivos perseguidos asegurará que la respuesta se produce en la dirección precisa. De esta manera, se habrá alcanzado y de partida, un nivel de adaptación al problema muy relevante lo que la hace particularmente útil en escenarios de crisis.

---

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> Schoemaker, Paul J.H.; Krupp, Steve; Howland, *Samantha*. Strategic Leadership: The Essential Skills. anuary–February 2013 Harvard Business Review 2  
[http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/HBR\\_Strategic\\_Leadership.pdf](http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/HBR_Strategic_Leadership.pdf)

<sup>37</sup> Kissinger, Henry. *Diplomacy*. Simon & Schuster Paperbacks, Nueva York 1994, p. 770.

Por eso Von Moltke propugnaba un estilo de mando basado en la delegación, con directivas abiertas y flexibles a los mandos subordinados, confiando en su capacidad y en la unidad de doctrina para interpretar la situación a la luz del propósito del mando.<sup>38</sup> Esto supone una apuesta por la iniciativa de los subordinados, muy propia del mando alemán; con ella se quiere superar la dialéctica de la guerra y contrarrestar la incertidumbre, el azar y la niebla de la guerra, fundamentales en el pensamiento de Clausewitz. La misión del jefe militar ya no es solo cumplir el plan trazado sino alcanzar su propósito. Las Fuerzas Armadas, de esta manera, se amoldan a las condiciones de la batalla como si de un guante se tratara.

Todas las organizaciones tienen intereses de su propio cuño, va de suyo. Desde ese punto de vista, según Janowitz, «*creer que el Ejército no constituye un grupo de presión eficaz es cometer un error político*»<sup>39</sup>. Por eso, conforme a este autor, los militares requieren de un proceso de aproximación a las estructuras y normas de la sociedad civil, es decir, «*la interpenetración de las instituciones militares y de la sociedad civil*». No obstante, su teoría presupone la completa separación entre civiles y militares, separación que ya no es real y da pie a las teorías de Moskos y su escuela que construyen las relaciones cívico militares en clave de valores institucionales y ocupacionales. Pero es difícil encontrar héroes ocupacionales como se propugna, de hecho parecen términos antitéticos.

La cuestión es alinear el interés de la organización con la misión que esta tiene consignada y con los propios intereses de la nación. Así, el liderazgo estratégico que ejerce el profesional militar en los niveles superiores, debe buscar el logro de los objetivos estratégicos trazados, actuando simultáneamente en beneficio de la cohesión y el desarrollo estratégico institucional<sup>40</sup>.

Una cultura representa «un factor aglutinante y una fuerza de naturaleza invisible que permite asegurar internamente su unidad; c) proporcionan sentido, dirección y movilización, una especie de energía social determinante del éxito o del fracaso; d) permiten interpretar acontecimientos, tomar decisiones y ejecutar ciertas acciones que se realizan de determinada forma; e) determinan normas que regulan el comportamiento interno, o diferentes métodos de hacer las cosas tanto a nivel

---

<sup>38</sup> Janowitz, Morris. *Op. cit.*

<sup>39</sup> *Ibid.*

<sup>40</sup> Mc Kay, J. R. *The Scylla and Charybdis of strategic leadership*. Canadian Defence Academy Press.

individual como de grupo; f) condicionan la necesaria adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno competitivo en el que se opera; y g) definen un cierto estilo, un carácter, una forma de ser que distingue su identidad o personalidad como colectivo, frente a la de otras organizaciones»<sup>41</sup>.

Dada la importancia del sistema de creencias interno, la organización tiende a ser proactiva hasta lo ofensivo en comparación con su entorno, que parece ser pasivo y difuso en su influencia; el precio es que la cultura y especialmente la ideología no promueven el cambio estratégico tanto como perpetúan el orden, la estrategia existente, y más bien promueve la estabilidad, permitiendo a lo sumo y con esfuerzo pequeñas modificaciones. Como resultado, la estrategia adopta principalmente la forma de perspectiva, no de posición o de táctica, está basada en intenciones no necesariamente explícitas y se refleja en modelos que la hacen deliberada<sup>42</sup>.

Toda vez la fortaleza intrínseca y estabilidad de una cultura heroica como la militar consolidada a través de siglos y que además se encuentra muy alineada con la misión que tiene encomendada, hacen que el margen de actuación de los líderes sea escaso haciendo que las transformaciones requieran de un esfuerzo ingente. Cualquier cambio precisa de educación, de una intensa pedagogía.

En las organizaciones civiles los líderes son o tienden a ser un reflejo de las organizaciones mientras en las organizaciones heroicas suele producirse el fenómeno inverso, lo que no es lo mismo.

Las Fuerzas Armadas están afectadas por la dirección del gobierno, las expectativas sociales, las normas profesionales y los conceptos operativos integrados. Deben alcanzar objetivos operativos y organizacionales que entran en conflicto a veces entre sí y con los valores de la institución.

Por eso, y en este ámbito, también es frecuente que se den conflictos entre la misión y el bienestar del personal, entre la organización interdepartamental y las influencias externas, entre la estabilidad burocrática y organizacional y el desarrollo ideológico, entre la evolución cultural y las lecciones aprendidas o entre los sistemas y valores propios y las normas internacionales<sup>43</sup>. Este tipo de conflictos son intrínsecos a cualquier organización, es más, son inevitables, pero deben resolverse orientando la

<sup>41</sup> García Falcón, Juan Manuel, Dirección estratégica: fundamentos. Las Palmas de Gran Canaria: La Caja de Canarias, D.L. 1995. ISBN 84-87832-22-9

<sup>42</sup> Mc Kay, J. R. The Scylla and Charybdis of strategic leadership. Canadian Defence Academy Press.

<sup>43</sup> *Ibid.*

respuesta hacia la misión y también tratando de orientar los intereses de la organización con esta.

El mundo puede ser visto en términos de contradicciones y paradojas. Los líderes son los responsables de la misión pero también de la integración interna así como de la adaptación al marco exterior y del bienestar de sus miembros y su compromiso.

La cultura ayuda a ello pues es, per se, un instrumento de control del grupo en la medida en que mediatiza y legitima unas conductas mientras condena otras por desnaturalizadas, hasta el punto de que la formulación de una estrategia puede ser deliberada o planearse como un proceso inconsciente en la medida en que los criterios para su formulación resultan transparentes para el usuario en tanto que fruto de esta. El resultado puede ser que la cultura militar sea una cultura táctica que de esta manera tensiona el marco para imponerse como natural a nivel estratégico.

Y es que las estrategias pueden ser un producto del funcionamiento colectivo basado en las creencias demostradas por los miembros de la organización considerada, destacando su carácter cooperativo y colectivo, fruto de un proceso de comportamiento grupal sustentado en las creencias comunes a los miembros de la organización<sup>44</sup>.

En este marco, la forma de organizar y los sistemas de control son ampliamente normativos, y se encuentran nuevamente basados en la influencia de las creencias compartidas<sup>45</sup>. La ética militar va un paso más allá y transforma una organización efectiva en una institución profesional.

La cultura militar como cultura organizativa define también un espacio de relación mientras el pensamiento estratégico ofrece una terminología, una avalancha de ideas y conceptos que facilitan la asimilación de la situación, su análisis, la decisión y su comunicación a nivel militar, como consecuencia de los espacios de uso común generado. Y además la cultura militar permite fijar una base de proyección hacia el futuro. Como Newton decía «*he podido ver tan lejos porque me he podido subir sobre los hombros de gigantes*».

Los militares cuentan con una forma especial de pensar, ver y hacer las cosas, disponiendo de una cultura institucional, una cultura corporativa y una cultura

---

<sup>44</sup> Navas López, José Emilio; Guerras Martín, Luis Ángel «La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones» Biblioteca Civitas: Economía y empresa, tercera edición 2002, p. 56

<sup>45</sup> *Ibid.*

profesional propia que es la argamasa del sistema<sup>46</sup>. Su alineamiento con los valores propugnados por la institución y con las órdenes del mando supone un profesionalismo que es un elemento clave en el logro de la misión que tiene asignada siendo esta la tarea principal del líder estratégico.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos  
Analista del IEEE*

---

<sup>46</sup> VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution. [www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca](http://www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca)