

*David Cuesta Vallina\**

El poder de las «recomendaciones»,  
el aprendizaje como valor

## El poder de las «recomendaciones», el aprendizaje como valor

### Resumen

La lectura de libros siempre ha ido de la mano del autoaprendizaje y del liderazgo, factor que las organizaciones han sabido interpretar, incorporando propuestas de lecturas provenientes de particulares.

Las listas de recomendaciones requieren esfuerzo y ya nada es al azar, profundicemos en los aspectos individuales, organizativos e incluso mentales para tratar de comprender como funcionan estas listas y el poder que tienen. Tratemos de prepararnos mejor para el cambio empleando todas las herramientas posibles.

### Palabras clave

Liderazgo, cambio, libros, lecturas, influencia, cerebro, aprendizaje.

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

## *The power of 'recommendations', learning as a value*

### *Abstract*

*The reading of books progress in hand with self-learning and leadership, a factor that organizations can interpret, incorporating different proposal of book reading-list.*

*Books' lists of recommendations require effort at organisation level, and nothing could be carried away. Take advantage of individual, organizational, and even mental aspects to try to understand how these lists work and the power they have. Let's try to better prepare for change using as many tools as possible.*

### *Keywords*

*Leadership, change, books, lectures, influence, mind, learn.*

## Introducción

Durante las tradicionales palabras del pasado fin de año del presidente chino, Xi Jinping, aparecía otro actor de forma discreta que llamaba la atención a determinados observadores. Se trataba de los «libros», nuestros protagonistas, que figuraban «casualmente» en segundo plano y que luego eran estudiados o considerados como «lecturas recomendadas» del líder político y de la gran potencia que representa. Muchos de los denominados «líderes» formales de cualquier organización mantienen este espíritu de una manera u otra, buscando despertar el interés por la lectura, a la vez que canaliza temáticas concretas y ayudan a orientar cualquier aprendizaje o a facilitar ese «autoaprendizaje», identificado como clave en los escenarios de cambio actuales, existiendo varios aspectos que la organización puede controlar e impulsar.

Aunque el aprendizaje incluye un amplio espectro de opciones, vamos a centrarnos en el papel que desarrollan los libros o lecturas, que siempre han ido de la mano de la formación e incluso más allá y así John Fitzgerald Kennedy afirmaba que «liderazgo y aprendizaje son indispensables entre sí». Los últimos años hemos visto un crecimiento sin precedentes de herramientas que pueden asegurar una amplia difusión de cualquier tipo de información, ayudado principalmente por el entorno digital y las redes, aunque todo puede servir, desde que los directivos den una charla con un libro concreto bajo el brazo o tengan un título determinado en su escritorio, o incluso la presencia de libros de forma visible durante un discurso, como el ejemplo inicial donde, por cierto, se detectó un giro hacia lecturas sobre tecnologías transformadoras y un modo de gestión/ liderazgo basado en lo tecnológico e innovación disruptiva<sup>1</sup>.

En determinados estudios, asocian el interés individual por la lectura con la calidad de los sistemas educativos correspondientes, y si Finlandia tiene una educación de las consideradas mejores del mundo, resulta que también está en cabeza de estos estudios globales sobre hábitos de lectura; España se sitúa en un puesto 35 y los países del norte de Europa resultan ser los más lectores del planeta (Finlandia, Noruega, Islandia, Dinamarca y Suecia). Con todo ello, tanto por lo individual como por lo colectivo del entorno de trabajo, avancemos en el concepto de «Organizaciones centradas en el

---

<sup>1</sup> DOMINGO, Pedro. *The Master Algorithm*. KING, Brett. *Augmented: Life in the Smart Lane*.

conocimiento y en las personas»<sup>2</sup> fomentando una cultura de aprendizaje fuerte, profundicemos algunos de estos aspectos y hagamos que esta lectura sea rentable.

### Lo colectivo, el entorno de aprendizaje

El entorno, en su concepto más amplio, viene definido por el acrónimo de origen militar VUCA<sup>3</sup>, introducido por primera vez en la Escuela de Guerra del Ejército estadounidense<sup>4</sup> para describir el mundo multilateral surgido al término de la Guerra Fría, ha sido trasladado a todos los ámbitos y resulta representativo también con lo ocurrido en la crisis de la COVID-19.

En este término militar se encierran cuatro conceptos relacionados entre sí. Con respecto a la volatilidad, en lo referente a lo inesperado de los cambios y a su rapidez sin patrón previsible, hablamos del aumento del ritmo acelerado que hace la inestabilidad y el surgimiento de nuevas amenazas como algo a aceptar de forma continua; en términos de liderazgo se habla de ventanas de oportunidades, «reinventarse» o aprovechar estos momentos para avanzar en el cambio. En cuanto a la incertidumbre, se apunta a la falta de conocimiento acerca del cambio en el entorno, hace más difícil reaccionar, todo es imprevisible; esto afecta especialmente a las organizaciones actuales. Con respecto a la complejidad, referido a la cantidad de información y que siempre hay múltiples partes interconectadas y variables; cualquiera de nuestros mecanismos de decisión se complican en este escenario. Cuando se habla de ambigüedad, muchas veces esa información no es relevante, indica la falta de conocimiento de la causa y el efecto, no hay un precedente en que basar las predicciones y las interpretaciones que aparecen son muy diversas.

<sup>2</sup> Real Decreto 521/2020, de 19 de mayo 2020, sobre la organización básica de las Fuerzas Armadas.

<sup>3</sup> *Volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity.*

<sup>4</sup> U. S. Army War College.

También se acepta que entre los parámetros o características de las buenas organizaciones para valorar la calidad de esta<sup>5</sup>, además de la eficacia (conseguir los objetivos marcados) y unidad (identificación con los objetivos de su personal), está la «atractividad», entendida como las oportunidades de aprendizaje que ofrece la organización a su personal; el personal se siente más cómodo si se le ofrecen posibilidades de autoformarse, no lo desaprovechemos.

Es decir, tanto por agentes externos (entornos VUCA), como por interés interno (personal), facilitar el aprendizaje y la formación conllevan beneficios a la organización. Por eso, muchas empresas sienten una obligación especial en facilitar esa ampliación o actualización en conocimientos profesionales de manera flexible y permanente.

Ya lo mostró Seth Godin<sup>6</sup>, el entorno condiciona el aprendizaje, el experimento donde se preguntaba a una comunidad de niños suizos sobre cómo identificaban a la vaca del mismo país, se comprobó que más del 85 % de los niños la pintaron de color púrpura. Tenían aprendido que la vaca «comercial» formaba parte de su entorno, aunque fuese la visión publicitaria de una marca de chocolate. Cualquier entorno, incluido el organizativo, influye en las percepciones del individuo.

Es en este aspecto donde la organización puede aportar mucho y con una estrategia de aprendizaje favorecer ese entorno, teniendo en cuenta algunos puntos comunes a todas estas estrategias formativas como son:

- «Cultura» organizativa que contempla la necesidad de compartir libros, ideas, experiencias, en definitiva, todo lo que ayude al conocimiento. En este campo entrarían las herramientas que se eligen para asegurar esa difusión y la accesibilidad que ofrecen a los usuarios.
- Diversidad de temáticas para ayudar a priorizar temáticas o focos formativos adaptados al momento, no es lo mismo una lectura para una empresa que se encuentra en fase de reestructuración o una que está en fase de máxima productividad, pensar en los tiempos.

<sup>5</sup> Conferencias Liderazgo y Gestión del Talento. Miguel Ángel Ariño. Disponible en <http://www.ejercito.mde.es/eventos/>.

<sup>6</sup> GODIN, Seth. *La vaca púrpura*. 2011.

- Utilidad del *feedback* o retroalimentación es tener en cuenta al usuario y fomentar la capacidad de crítica, dejar siempre una línea abierta de comunicación<sup>7</sup>, tanto ascendente como descendente, que todos se sientan parte del proyecto.

### Lo individual, necesidad del esfuerzo

Cuando, en 1963, Richard Held y Alan Hein realizaron un experimento con dos gatos, demostraron la importancia del «compromiso» para beneficiar el aprendizaje. Uno de los animales estaba sujeto con correa a una especie de ti vivo y el otro a un carrito que le facilitaba el movimiento, es decir, los dos estaban atados, pero uno tenía que estar activo y el otro podía estar pasivo durante el movimiento marcado. Forzando los mismos estímulos visuales a recibir, cada animal podría realizar un «aprendizaje» diferente: uno con acción y otro no. El descubrimiento fue que la actitud influye en el desarrollo de la visión, el que más estímulos logró aprender es el que tenía que estar más activo, el más comprometido. Para aprender con mayor eficacia se debe rechazar la pasividad, debemos comprometernos, explorar, cuestionar... Si aprovechamos que el cerebro es un órgano especialmente diseñado para aprender, varios agentes externos podrían hacernos despertar el interés por un título. La organización puede ayudar a beneficiar ese compromiso activo, considerado uno de los pilares del aprendizaje<sup>8</sup>, pero es el individuo el que tiene que actuar. Pongámoselo fácil.

Además de estar viviendo un periodo de grandes avances tecnológicos, en estas décadas hemos aprendido más sobre el funcionamiento del cerebro que en toda la historia de la humanidad. Estamos en el «siglo del cerebro», derivado por los avances de la ciencia y la neurociencia, sabemos más que nunca sobre cómo funciona la persona, cómo pensamos, aspectos que permiten aumentar el conocimiento sobre las influencias que se pueden ejercer sobre las percepciones individuales.

<sup>7</sup> GOLEMAN, Daniel. *Transparencia*. 2008.

<sup>8</sup> STANISLAS, Dehaene. *¿Cómo aprendemos? los cuatro pilares con los que la educación puede potenciar los talentos de nuestro cerebro*. 2019.

La relación entre ese conocimiento del cerebro y la propia educación está produciendo una transformación de las estrategias formativas en todos los ámbitos que buscan la optimización de los aprendizajes y donde se ha visto que tanto la temática como las recomendaciones y las listas *top ten* influyen considerablemente en la motivación para leer.

La persona tiene que realizar un esfuerzo para seleccionar un título. El premio nobel Daniel Kahneman<sup>9</sup> demostró que el ser humano es más irracional de lo que pensamos, ya que las emociones juegan un papel importante e incluso representan una forma de pensamiento. Parte de su investigación se basó en demostrar más de 150 variedades de sesgos cognitivos que, de alguna forma, distorsionan nuestra forma de ver el mundo, las recomendaciones tienen que esforzarnos a salir de la «esfera de confort» y asegurar cualquier temática tratada con diferentes focos, evitando el sesgo de reforzar solamente las creencias propias o incluso organizativas que no harán más que reconfortarnos e inmovilizarnos para afrontar cualquier cambio, lo contrario de lo buscado.

### Herramientas, detalles

Para que la organización muestre ese compromiso con el aprendizaje, puede emplear multitud de herramientas, la tendencia viene marcada por la denominada «accesibilidad» que, unida a la cultura de lo inmediato, hace que los nativos digitales tengan facilidad en cómo localizar la información necesaria de forma rápida y en red, y así vemos cada vez más a nuestro personal en sus momentos de ocio, con el móvil o tableta en lugar de un libro. Normalmente, la lectura no está tan difundida a nivel organizativo y lo habitual es ver a la gente que tan solo va un rato a las salas de lectura, hojean revistas, periódicos o documentos gráficos que faciliten la lectura rápida. Según Tristan Harris, ex desarrollador de Google, los medios digitales hoy disponen de cientos de diseñadores e ingenieros que, junto a las nuevas técnicas y avances, tanto de marketing como de neurociencia y psicología conductual, logran hacer más atractivo al teléfono con la intención de que pasemos más tiempo usándolo, intentan influirnos y lo consiguen. Todo forma parte de la llamada «economía de la atención» basada en mantenernos enganchados a la pantalla a modo de usuarios o consumidores, de esta forma se

<sup>9</sup> KAHNEMAN, Daniel. *Pensar rápido, pensar despacio*. 2012.

producen datos que a su vez se transforman en negocio al ser vendidos o usados para otros fines. *The Economist*, recientemente, anunciaba que los datos son ya el recurso más valioso en el mundo, superando al petróleo.

Cuando en los años 70, Anthony Peter «Tony» Buzan ideó una manera diferente de transmitir conocimiento siendo consciente de la atracción que produce lo visual y del impacto que tiene la imagen, dio un paso innovador a la hora de comunicar. Hoy, son muchas las organizaciones que emplean tendencias «visuales» que aprovechan gráficos para expresar las ideas y ayudan a enganchar al posible lector además de orientar la creatividad y pensamiento crítico. Esas recomendaciones ampliadas con la exposición de ideas fuerza, o particularidades de la lectura, o incluso el empleo de algún *visual map* interactivo referido al libro es una técnica empleada en muchas organizaciones lo que ayuda a enganchar al lector. Se trata de aprender a vivir con la tecnología y sacarle provecho, aprender a trascender en beneficio de un liderazgo que permita el desarrollo personal como un aspecto motivador y factor de cohesión organizativo, así todo lo que sea complementar nuestras recomendaciones, con la programación de charlas, ejecución de seminarios, prácticas, exposiciones... son modalidades que no deben de resultarnos extrañas y beneficiarán a la entidad.

### **Potenciadores, la persuasión**

Partiendo de que el individuo tiene interés en progresar y aprender, existen tendencias organizacionales que llegan a emplear técnicas persuasivas para ampliar la calidad de esa actividad formativa. No estamos hablando de manipular personas, más bien de establecer una comunicación sincera donde se busca que el individuo y la organización ganen simultáneamente. El concepto de que, si se forma el individuo, el equipo crece, la organización gana, nos lleva a que el individuo entiende un beneficio y acepta el reto.

En las lecturas habrá unas temáticas que pueden corresponder más a una situación que otra, sobre todo si lo que buscamos es motivar una mentalización en un sentido u otro, las palabras o títulos influyen mucho e incluso a esa parte del subconsciente que veíamos antes. Hace tiempo se ha demostrado, con un experimento convertido en un clásico de la psicología, que la inducción no solo afecta a conceptos, sino también a nuestras propias acciones y emociones. El denominado efecto Florida, cuyos resultados



fueron publicados en 1996<sup>10</sup>, John Bargh y sus colaboradores pidieron a varios estudiantes de la Universidad que formaran frases cortas con unas condiciones determinadas. A un grupo de estudiantes se les facilitaron palabras asociadas con la tercera edad, tales como olvido, gris, calvo, arruga, Florida (por ser el lugar preferido para el retiro de muchas personas en Estados Unidos)<sup>11</sup>. Cuando completaron la tarea, los jóvenes participantes fueron enviados a otro experimento en una oficina al otro lado del pasillo, pero por un recorrido que era realmente el objeto de estudio. Los investigadores midieron el tiempo que tardaron los estudiantes en moverse durante el trayecto y, como Bargh predijo, los jóvenes que habían completado frases con palabras asociadas a la tercera edad tardaron más en recorrer el pasillo que los otros.

Es decir, se pueden generar cambios en el comportamiento de forma totalmente inconsciente, gracias a la generación de estímulos que despierten determinadas asociaciones.

Otro factor que hay que tener en cuenta a nivel organizacional es evitar el exceso de oferta formativa. En nuestro caso, el recomendar cientos de libros o lecturas de forma caótica o sin categorizar puede ayudar a la conocida como parálisis por análisis que se produce cuando hay muchas opciones para el individuo. El estudio que se realizó en el año 2000, basándose en una oferta de mermeladas, Sheena Iyengar y Mark Lepper demostraron que el comprador se deja influir más si se le presentan menos opciones. Es una cuestión de facilitar el contraste, la sencillez triunfa. Si bien una mayor variedad de productos atraía a más curiosos, la opción de compra (o compromiso) se multiplicó por diez cuando se ofrecía menos variedad. En este sentido, las listas de lecturas clasificadas en niveles o incluso en momentos ayudan a simplificar el problema.

Pero si se quiere persuadir con eficacia también hay que ver los detalles, el mundo de lo pequeño. Aquí podrían entrar incluso los tipos de letra que empleamos para promocionar una lectura, pues resulta que tiene su importancia. Así conocemos que hay tipos de letras que reflejan valores, como el prestigio, y otras que asociamos con los productos caros. Las conocidas como fuentes de «palo seco», caracterizadas por la falta de «remates» o «adornos» (en inglés, *serif*) típicos de fuentes como la Times New Roman o la Didot

<sup>10</sup> Artículo científico: BARGH, John A., CHEN, Mark y BURROWS, Lara. *Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation*. 1996.

<sup>11</sup> LUXOR, Javier. *El pequeño libro de la influencia y persuasión*. 2017.

tienen su influencia. Así, podemos entender mejor que cuando Obama eligió una tipografía tipo Gotham, fuente de «palo seco», diseñada por Tobias Frere-Jones donde decía que «combina el sentimiento de modernidad del Sans Serif, con un sentimiento de nostalgia y atemporalidad que se asocia a los años 50». Al utilizar un estilo de tipo tan diferente, la campaña de Obama comunicó el cambio y el pensamiento progresivo y la sensación de avanzar en muchos niveles.

### Líderes lectores, la paradoja

El conocido autor y conferenciante Zig Ziglar nos decía que «no todos los lectores son líderes, pero todos los líderes sí son lectores». Hay mucha literatura que nos muestra que numerosos líderes se han caracterizado por ser buenos lectores e incluso escritores. Un método empleado para profundizar en la recomendación de lecturas en una organización determinada sería buscar en las «bibliotecas» de sus personajes más reconocidos a través de la historia:

- Julio César, reconocido también por su habilidad con la escritura y gran lector sobre la historia y campañas anteriores, al antiguo emperador se le atribuye el invento del libro en sus primeros pasos, ya que buscaba aligerar el tener que llevar aparatosos papiros en sus campañas.
- Napoleón disponía de una gran pasión por la lectura, lo que le llevaba a leer hasta tres libros al día. Incluso dentro de sus campañas planificaba en detalle su biblioteca itinerante con más de 1.000 volúmenes organizados en cajas con su catálogo y que formaban parte de su equipaje. Su condición de ambidiestro le permitía escribir sus pensamientos en los márgenes de los libros mientras iba a caballo. Entre sus autores favoritos estaban el propio César, Maquiavelo, Virgilio, Voltaire, Homero, entre otros.
- Cuando Winston Churchill se dio cuenta de que tenía lagunas de conocimiento, quiso formarse y empezó a recuperar los años perdidos en la escuela centrándose en la autoformación y lectura detallada sobre historia, aunque también leyó economía, filosofía y disciplinas similares. También se caracterizaba por tomar apuntes y poner

sus opiniones en los márgenes de los libros. Sus lecturas<sup>12</sup> fueron continuas y el propio Churchill reconocía que leía cuatro o cinco horas diarias de historia y filosofía.

- El general George Smith Patton empleaba el método de tomar notas detalladas en sus libros o incluso empleaba un sistema de tarjetas de bolsillo para reflejar sus conceptos e ideas<sup>13</sup>. Fue un gran lector, especialmente de los clásicos de la historia militar, teniendo varias preferencias como las campañas de Julio César, Escipión el Africano, Aníbal y también Napoleón. Destaca su diversidad temática, ya que era de los pocos americanos en reconocer haber leído a Lenin, Marx, el Corán o el *Mein Kampf* de Hitler, le gustaba conocer y documentarse de las memorias e ideas de sus «enemigos».
- En estos tiempos modernos, el general James Mattis cuenta con el reconocimiento de ser uno de los lectores más fiables en el entorno militar con una biblioteca de casi 7.000 títulos. Antes de retirarse hizo públicas<sup>14</sup> muchas de sus «listas de recomendaciones» estando en activo.
- El general Dempsey, en su tiempo de jefe de Estado mayor, también se inclinaba por difundir su selección de lecturas para «promover el pensamiento crítico».

Hay muchos ejemplos accesibles de líderes militares norteamericanos que publican sus preferencias en lecturas y tendríamos que entender aspectos de su «cultura» organizativa para ver que se promueven este tipo de propuestas y la capacidad de crítica que cada uno podría recibir por hacerlas públicas, se acepta como un reto.

### Temáticas vs. títulos

Vistos los aspectos y la relación entre liderazgo, aprendizaje y lecturas, aceptamos el reto de formar una biblioteca para recomendar lecturas teniendo en cuenta que todos tenemos un tiempo limitado para enfrentarnos a un número infinito de libros. Hay que tener claro el objetivo y concretar, de forma general, una biblioteca completa incluirá:

<sup>12</sup> ESCOBAR, Mario. *Winston Churchill su liderazgo. Las lecciones y el legado de uno de los hombres más influyentes en la historia*. 2012.

<sup>13</sup> Disponible en <https://www.artofmanliness.com/articles/the-pocket-notebooks-of-20-famous-men/>.

<sup>14</sup> Disponible en <https://smallwarsjournal.com/blog/ltgen-james-mattis-reading-list>.

Referencias sobre la «historia», nadie lo cuestiona, forman parte de cualquier biblioteca que se precie, no solo por el tópico que se atribuye a Napoleón Bonaparte de «quien no aprende de su historia, está condenado a repetir los errores del pasado», sino porque es clave para conocer la evolución de cualquier problema a través del tiempo.

El libro del almirante James Stavridis, *The Leader's Bookshelf*<sup>15</sup>, donde precisamente recomienda una lista de 50 títulos de interés militar para el liderazgo, nos habla de la importancia que tiene los conocimientos de los orígenes o antecedentes a la hora de entender cualquier suceso. Por eso esta temática se adaptará a la situación que corresponda y, si nuestro propósito es prepararnos para intervenir en un conflicto o una misión internacional, siempre aparecerán libros de ese escenario en nuestro listado de lecturas.

Muchas veces y dentro de la historia, tenemos las temáticas de los «clásicos», referencias de primer nivel y muy útiles para dar ese marco general de comprensión de una profesión determinada. Aquí, de forma inevitable, entrarían títulos como el *Arte de la Guerra* de Sun Tzu, uno de los libros más importantes sobre táctica y estrategia militar y que, desde hace años, se ha proyectado en la empresa o incluso en el deporte, tal y como lo muestra la variedad de títulos que encontramos con relación al general de la antigua China de hace más de 2.500 años.

Además, el empleo de la «historia» siempre representa un homenaje a los héroes que, de alguna manera, han destacado por su entrega y sacrificio. La denominada «cultura del héroe» estuvo muy asentada en los ejércitos y se mantiene necesaria en las bibliotecas personales, facilitando la enseñanza de los valores sobre los que se asienta el liderazgo. Obligado mencionar un clásico inspirador español y asturiano que escribió varios artículos con recomendaciones específicas y autor de una obra muy relacionada con el liderazgo donde mostraba la necesidad de aprender, de conocer técnicas y cualidades que permitieran ejercer el mando sin llegar a imponer siempre, y donde se facilitaban aspectos que profundizaban en el conocimiento de la persona, se trata del libro de *Estampa de capitanes y el espíritu militar español* del general de brigada, Jorge Vigón, que data de 1927.

---

<sup>15</sup> STAVRIDIS, James George. *The Leader's bookshelf*. 2017.

Si muchas recomendaciones tienen el objetivo de ganar en el «entendimiento» del entorno, también hay que ser cautos en las interpretaciones y fomentar la capacidad crítica del lector. Muchas temáticas tratan nuestras limitaciones «innatas» de entender las cosas y cuando Bill Gates regalaba a sus directivos el libro *Factfulness*<sup>16</sup> animaba a cambiar la forma de ver el mundo, demostrando cómo los prejuicios y el mal uso de los datos pueden afectar a las percepciones. Hans Rosling, médico y estadístico sueco, autor del libro, era conocido por su afición a los «datos» y profundizó en lo que ocurre al interpretar la realidad a través de estos. Por eso marcó 10 instintos que distorsionan nuestra perspectiva y que afectan nuestras malinterpretaciones o ideas pesimistas, mostrando lo fácil que resulta influirnos con las estadísticas y con los datos.

Y es que la bibliografía sobre el amplio campo del conocimiento del cerebro ha crecido enormemente en la última década y se está consolidando en las listas de recomendaciones más actuales. Desde que se demostró la importancia de la denominada competencia emocional en el desarrollo del liderazgo, con la referencia clásica del conocido Daniel Goleman, *Inteligencia emocional*, se complementa con la emergente bibliografía de las *soft skill*<sup>17</sup> que están de moda más que nunca y que incluso afectan a los programas de formación modernos<sup>18</sup>. El liderazgo moderno está avanzando a la vez que el conocimiento abstracto de nuestro cerebro<sup>19</sup>, la capacidad de ver *out the box*<sup>20</sup> y afrontar mejor cualquier cambio necesario en nuestros entornos VUCA permitirá mejorar las percepciones sin estar condicionados de una forma predeterminada.

Emplear referencias «externas» siempre ayuda. Nos gusta mucho aprender de los grandes líderes, ya que seguir el ejemplo de personas influyentes es algo muy natural y beneficia el efecto de pertenencia de grupo. Aquí la lista en cualquier ámbito sería muy larga y también indica el valor de una cultura organizativa fuerte, aunque en muchos temas como el militar tenemos más referencias procedentes del mundo anglosajón: general Norman Schwarzkopt, general Tommy Franks, Colin Powell, general David

<sup>16</sup> ROSLING, Hans y ROSLING, Ola. *Factfulness: Diez razones por las que estamos equivocados sobre el mundo. Y por qué las cosas están mejor de lo que piensas*. 2018.

<sup>17</sup> Referencia a esas habilidades humanas que no podrán ser «simuladas» por el entorno tecnológico.

<sup>18</sup> PR-00: «Liderazgo militar».

<sup>19</sup> RATEY, John J. *El cerebro, manual de instrucciones*. 2002.

<sup>20</sup> Pensamiento fuera de la caja referido a pensar diferente, de manera no convencional o desde una nueva perspectiva.

Petreus, general Stanley McChrystal, general Rupert Smith... La lista es interminable y es frecuente ver a alguno de ellos en las listas públicas de recomendaciones

Colin Powell, con sus secretos y «perlas» del liderazgo<sup>21</sup> aplicado por el general norteamericano ya retirado, representa una forma divulgativa que combina prestigio con experiencia y actualidad, ingredientes siempre adecuados para atraer al lector.

Lecturas sobre casos concretos y basados en experiencias actuales reales son muy solicitados por el lector. Un innovador, en su momento, fue el oficial de la Navy David Marquet, llama la atención por la transversalidad de sus libros<sup>22</sup> e interés que ha despertado fuera de su ámbito naval.

### Ejemplo, fomentar el liderazgo

Cuando, en el año 2010, apareció publicada una lista de lecturas recomendadas en la *Revista Ejército*<sup>23</sup> diferenciada por unos niveles básicos, medio y superior, a muchos les sorprendió y hubo comentarios en todos los sentidos, pero supuso un salto en esta tendencia que ya hacían otras organizaciones. Desde hace tiempo y de alguna manera estas recomendaciones han crecido<sup>24</sup>. Aspecto que, por supuesto, no se les escapa a las revistas de cada ámbito, *Revista General de Marina*, *Revista Ejército* y *Revista Aeronáutica*, ya que todas emplean referencias bibliográficas, algunas desde su primer número del año 1877 en el caso de la Armada, difundiendo títulos y reseñas asociados al ejercicio del mando entonces y «liderazgo» ahora.

Todo vale, las herramientas empleadas son múltiples: desde un tablón de anuncios (tanto físico, como digital) hasta el empleo del entorno web corporativo, como el Ejército del Aire que ha sabido interpretar de forma oportuna y novedosa, en el denominado «rincón del líder» con referencias periódicas a lecturas asociadas a un liderazgo moderno<sup>25</sup>.

Sin entrar mucho en detalle y a modo de concretar títulos de diferentes fuentes del ámbito militar español, podría marcar algunas referencias como: *Estampa de capitanes* (general de Brigada Jorge Vigón), *Rostro de la batalla* (John Keegan, historiador militar inglés),

<sup>21</sup> HARARI, Oren. *Secretos del liderazgo de Colin Powell*. 2003.

<sup>22</sup> MARQUET, David. *Turn the Ship Around: A True Story of Turning Followers into Leaders*. 2013.

<sup>23</sup> *Revista Ejército* n.º 829, año 2010.

<sup>24</sup> *El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI*. Monografías 136. ESFAS. 2013.

<sup>25</sup> EJÉRCITO DEL AIRE. *Liderazgo y valores en el Ejército del Aire. El valor de un equipo*. 2015.

*Psicología de la incompetencia militar* (Norman F. Dixon, oficial de la Royal Engineers, del Ejército británico), *Travesía al liderazgo* que aporta un modelo y una visión moderna del liderazgo<sup>26</sup>, *Los líderes comen siempre los últimos* de Simon Sinek conocido por tener un vídeo de los más visto en la historia TED (*How great leaders inspire action*<sup>27</sup>), *Teams of Teams* del general Stanley McChrystal, *21 lecciones para el siglo XXI* de Noah Harari que ofrece herramientas para lidiar con el mundo actual y *Revolución 4.0*<sup>28</sup> de Fernando Botella que nos habla de la necesidad de adaptarnos a las grandes transformaciones.

Interesantes y detalladas las listas y la filosofía del ARMY o *marines* o las *Air Forces*<sup>29</sup>, donde jefes de primer nivel recomiendan sus listas de lecturas trabajadas con un enfoque para fomentar el conocimiento y para que sus líderes extraigan del pasado las enseñanzas que les permitan afrontar el futuro<sup>30</sup> con las mejores garantías o recomendaciones específicas para formarse en liderazgo.

### A pesar de todo, lee

Pensemos que nuestra organización ha sabido ver las claves entre la relación personal y aprendizaje definiendo un sistema de recomendaciones de lecturas dinámico y actualizado. Por supuesto, busca prepararnos para este entorno cambiante y se complementa con otros sistemas formativos de diversa índole, propiciando el mejor entorno posible para automotivarnos. A pesar de todo, siempre podremos encontrar alguna disculpa para no leer, principalmente la falta de tiempo que se traduce en falta de prioridades, pero, en cuanto aceptemos el compromiso y si aprovechamos las recomendaciones existentes, seguramente el leer nos haga mejorar las habilidades necesarias del líder, además de desarrollar nuestra capacidad de escribir, el siguiente reto, «cuanto más se lee, más fácil resultará escribir».

Otra disculpa: «Demasiado ocupado para leer», frase que el propio general James Mattis criticaba con dureza y la asociaba a la incompetencia en el campo de batalla. La percepción actual y sensación de «falta de tiempo» es generalizada en las

<sup>26</sup> ESCUELA DE GUERRA DEL EJÉRCITO. *Travesía del liderazgo*. 2015.

<sup>27</sup> Disponible en [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action).

<sup>28</sup> BOTELLA, Fernando. *Bienvenidos a la revolución 4.0. Todo lo que necesitas saber para triunfar en la era digital*. 2018.

<sup>29</sup> Disponible en <https://static.dma.mil/usaf/csafreadinglist/index.html> y <https://grc-usmcu.libguides.com/usmc-reading-list/>.

<sup>30</sup> CARR, Nicholas. *Atrapados. Cómo las máquinas se apoderan de nuestras vidas*. 2014.

organizaciones, pero, como diría Fernando Botella: «A veces hay que parar el tiempo para ir más deprisa» tenemos que aprender, por medio del compromiso, a detenernos para leer, para saber, incluso esta capacidad de «gestión del tiempo» también es una característica valorada de los nuevos líderes y algún título de este ámbito será habitual encontrarlo en nuestras listas. Por poner un ejemplo, el libro de Kenneth Blanchard, *Ejecutivo al minuto*, es de los que más aparece en las recomendaciones en la mayoría de los ámbitos por la claridad de ideas expresadas y su interpretación del «mono» como elemento para exponer de manera práctica la carga de trabajo. Como nos dice el autor: «No hay por qué hacer bien lo que no necesita hacerse».

Precisamente, las dos influencias fundamentales que cualquiera puede recibir serán los libros que se leen y la gente con la que se relaciona. Lo más tangible suele ser atraer al personal a esa «cultura del liderazgo» a través de la lectura, aunque la paradoja podría venirnos de que la gente que tiene poder y podría hacer más recomendaciones, habitualmente no tiene tiempo para leer; y quien no lee, no debería ocupar ningún puesto de poder.

Son muchas las razones para tener una lista de lectura y ayudar a promover una a nivel organizativo, centrándonos en el ámbito profesional, algunas de nuestras motivaciones pueden ser:

- Leer nos aportará ideas, visión y amplitud de miras que facilitará la comprensión de la profesión y entorno.
- Las recomendaciones por niveles ayudan a focalizar nuestros esfuerzos y aprovechar mejor el tiempo u oportunidad de la lectura.
- Proporciona ese sentido de pertenencia renovado al ver que uno evoluciona con la organización y evita el sentimiento no deseado de «quedarse desfasado». Siempre facilita conversaciones y discusiones con los más jóvenes o nuevas generaciones.
- Si optamos por dejar abiertas las propuestas, el sentido de la retroalimentación, incluso permitirá ver las tendencias de una manera interna, saber reacciones, comentarios, nuevas ideas, etc. Todo aporta para crecer.



## Conclusiones

Estamos en la época de la descentralización del conocimiento. Fomentar el aprendizaje ocupa un amplio rango de acciones, algunas individuales y otras organizativas, pero todo esfuerzo merece la pena y aporta considerables ventajas. Ya no se habla de época de cambios, más bien de «cambio de época». La tendencia organizativa exige implicarse en la formación y el recomendar lecturas va cogiendo peso entre esas actividades que forman parte de cualquier modelo de liderazgo que no quiera quedarse desfasado en estos tiempos exponenciales, mediante el empleo de diferentes herramientas, mostrando un compromiso en fomentar una cultura de aprendizaje, considerado aspecto clave para las nuevas generaciones, para los nuevos talentos.

Como Henry Ward Beecher nos dejó dicho: «Una de las tareas del hombre es tener libros. Una biblioteca no es ningún lujo, más bien una de las necesidades de la vida».

Avancemos en ese sentido.

*David Cuesta Vallina\**

Teniente coronel (DEM) destinado en el EME (DIVPLA)  
[dcueval@et.mde.es](mailto:dcueval@et.mde.es)