



Monografías 136
El liderazgo en las Fuerzas
Armadas del siglo XXI

Escuela
Superior
de las
Fuerzas
Armadas



MINISTERIO DE DEFENSA



Monografías 136

El liderazgo en las Fuerzas
Armadas del siglo XXI

Escuela
Superior
de las
Fuerzas
Armadas

Abril 2013



MINISTERIO DE DEFENSA

CATÁLOGO GENERAL DE PUBLICACIONES OFICIALES
<http://publicacionesoficiales.boe.es/>

Edita:



www.bibliotecavirtualdefensa.es

© Autor y editor, 2013

NIPO: 083-13-117-4 (edición papel)
ISBN: 978-84-9781-818-6 (edición papel)
Depósito Legal: M-13801-2013
Imprime: Imprenta Ministerio de Defensa
Fecha de edición: abril 2013



NIPO: 083-13-116-9 (edición libro-e)
ISBN: 978-84-9781-817-9 (edición libro-e)

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

En esta edición se ha utilizado papel libre de cloro obtenido a partir de bosques gestionados de forma sostenible certificada.

ÍNDICE

Prólogo

Preámbulo

Capítulo primero

El liderazgo en el marco de la legislación específica aplicable a las Fuerzas Armadas.....	15
<i>Ildefonso de Matías Jiménez</i>	
Sinopsis	15
¿Por qué se habla ahora tanto sobre el liderazgo?	16
<i>La globalización</i>	17
<i>Conocer y utilizar el cerebro al máximo</i>	20
Las competencias emocionales, su aprendizaje y resultados	22
Aplicabilidad de los estilos de liderazgo	28
El liderazgo y las competencias emocionales en la legislación	30
<i>Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar</i>	30
<i>Real Decreto 96/2009 por el que se aprueban las Reales Ordenanzas ...</i>	33
<i>Ley Orgánica 9/2011 de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas</i>	35
Conclusiones	35
Bibliografía	36
Capítulo segundo	
Buscando un líder	39
<i>Tomás Eduardo Soriano López</i>	
Introducción	39
Significado del liderazgo	40
El liderazgo a lo largo de la historia	41
Estilos de liderazgo	43
<i>El estilo coercitivo</i>	43
<i>El estilo orientativo</i>	43
<i>El estilo afiliativo</i>	44
<i>El estilo participativo</i>	44
<i>El estilo imitativo</i>	45
<i>El estilo capacitador</i>	45

	Página
Características del líder	46
Autoridad institucional, moral y poder	47
Un ejemplo de liderazgo: el líder capacitador	48
El héroe y el liderazgo	49
Las recompensas y los castigos	50
El líder frente al cambio	53
Principios del liderazgo militar	54
Liderazgo militar en otros países	55
<i>Liderazgo en las FAS alemanas</i>	56
<i>Liderazgo en las FAS británicas</i>	57
<i>Liderazgo en las FAS de los Estados Unidos</i>	59
Conclusiones	60
Bibliografía	61
 Capítulo tercero	
Competencias emocionales y liderazgo militar	63
<i>Antonio Parrilla Martínez</i>	
Inteligencia emocional y liderazgo efectivo: de la teoría..	63
<i>A modo de introducción</i>	63
<i>La inteligencia emocional</i>	64
<i>Las competencias emocionales</i>	67
<i>Otros ingredientes</i>	73
Competencias emocionales y formación militar: ...a la práctica	74
<i>Reflexiones sobre el liderazgo militar</i>	74
<i>Liderazgo, competencias emocionales y el aprendizaje.</i>	77
<i>Competencias emocionales en los centros de formación militar</i>	79
<i>Competencias emocionales en el desarrollo de la carrera profesional...</i>	81
<i>Herramientas de mejora</i>	84
Conclusiones y propuestas de mejora	86
Un ejemplo de buenas prácticas	88
ANEXO A	90
Diccionario de competencias emocionales	90
<i>Dominio: conciencia de sí mismo</i>	90
<i>Dominio: autogestión</i>	90
<i>Dominio: conciencia social</i>	92
<i>Dominio: gestión de las relaciones</i>	92
Bibliografía	93
 Capítulo cuarto	
Liderazgo creativo: una receta para las Fuerzas Armadas del siglo XXI	97
<i>Jorge Serra Uribe</i>	
Introducción	97
Objetivo: Chupa Chups en las Fuerzas Armadas	99
Aperitivo: del mando a la necesidad del liderazgo creativo	102
<i>Mando, liderazgo y Fuerzas Armadas</i>	102
<i>Del mando al liderazgo creativo</i>	104
<i>Concepto de liderazgo creativo</i>	105
<i>Liderazgo creativo: una necesidad ineludible</i>	106
El contexto	107
Tendencias de liderazgo.....	108

	Página
Calidad y excelencia	109
Perspectiva generacional.....	110
Motivación individual.....	112
Percepción de la necesidad por las Fuerzas Armadas	114
Marco jurídico	115
Los ingredientes: el talento creativo personal de todo militar	115
<i>Concepto de creatividad</i>	<i>116</i>
<i>Mitos y errores comunes sobre la creatividad</i>	<i>117</i>
<i>Factores individuales facilitadores e inhibidores de la creatividad.....</i>	<i>119</i>
<i>El talento creativo en las FAS: cantidad, diversidad y calidad</i>	<i>124</i>
La cocina de la organización militar: facilitadores e inhibidores del liderazgo creativo	125
<i>El liderazgo creativo: factores facilitadores e inhibidores organizacionales.....</i>	<i>125</i>
<i>Marco jurídico del liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas</i>	<i>126</i>
Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas	126
Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar.....	130
Ley orgánica de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas	131
<i>El liderazgo creativo en la cultura militar</i>	<i>132</i>
<i>Creatividad e innovación en los manuales de liderazgo de las Fuerzas Armadas</i>	<i>133</i>
<i>Valores de la institución militar y liderazgo creativo</i>	<i>136</i>
<i>El liderazgo creativo en la enseñanza militar</i>	<i>138</i>
<i>Estado actual del liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas: conclusiones.....</i>	<i>141</i>
Los cocineros de la transformación de las Fuerzas Armadas en el siglo XXI: la aplicación cotidiana del liderazgo creativo en el ejercicio del mando	141
<i>Liderazgo creativo. Paso 1: autoconocimiento</i>	<i>143</i>
<i>Liderazgo creativo. Paso 2: autodesarrollo</i>	<i>143</i>
<i>Liderazgo creativo. Paso 3: conocimiento profundo y visión sistémica de la organización</i>	<i>144</i>
<i>Liderazgo creativo. Paso 4: conocimiento de los demás.....</i>	<i>145</i>
<i>Liderazgo creativo. Paso 5: elimine sus miedos</i>	<i>145</i>
<i>Liderazgo creativo. Paso 6: desarrolle a sus subordinados.....</i>	<i>146</i>
<i>Liderazgo creativo. Paso 7: estimule cotidianamente en su entorno la proactividad, la mejora continua, la creatividad y la innovación.....</i>	<i>147</i>
<i>Liderazgo creativo. Paso 8: recompense y valore los esfuerzos creativos de sus subordinados.....</i>	<i>148</i>
<i>Liderazgo creativo. Paso 9: atención, rapidez y simplicidad</i>	<i>148</i>
<i>Liderazgo creativo. Paso 10: potencie la inteligencia colectiva, apóyese en las TIC, use redes y herramientas colaborativas</i>	<i>149</i>
Conclusiones	151
Bibliografía.....	155
Capítulo quinto	
Sin felicidad y sin motivación no hay liderazgo	159
<i>Mª Jesús Álava Reyes</i>	
Introducción	159
<i>Relación entre felicidad, motivación y liderazgo</i>	<i>160</i>
<i>La motivación y el liderazgo en situaciones de incertidumbre</i>	<i>162</i>
<i>El autoconocimiento.....</i>	<i>166</i>

	Página
Cómo puede ayudarnos el desarrollo de la inteligencia emocional en nuestro autoconocimiento	166
Definición y tipos: interno y externo	172
Autoconocimiento e inteligencia emocional.....	172
Características principales del liderazgo eficaz.....	173
La autenticidad	174
Competencias clave en el liderazgo	175
Metacompetencias: adaptabilidad y autoconocimiento.....	176
El liderazgo en las Fuerzas Armadas	179
Influencia del tipo de liderazgo en el rendimiento	181
Competencias clave para el liderazgo en las Fuerzas Armadas.....	182
<i>La capacidad para motivar e influir</i>	<i>183</i>
<i>El autocontrol emocional</i>	<i>183</i>
<i>La gestión de conflictos interpersonales</i>	<i>184</i>
Integrando los dos niveles	185
Desarrollo del liderazgo a través del autoconocimiento.....	187
Experiencia y reflexión	187
Autoevaluación y feedback 360°	188
Reflexiones finales. ¿Quién no ha tenido un mal jefe?	189
Bibliografía.....	191
Composición del grupo de trabajo.....	197
Relación de Monografías del CESEDEN	199

Fernando García Sánchez
Almirante general jefe de Estado Mayor de la Defensa

Prólogo

Es de agradecer a D. Ildefonso P. de Matías Jiménez, brillante director de la División de Organización de Sistemas de Transporte y Gestión Empresarial de la consultora TYPESA, a D^a. María Jesús Álava Reyes, «Top 100 de mujeres líderes en España 2012», a los tenientes coroneles D. Jorge Serra Uribe, profesor del departamento de organización y liderazgo de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas y D. Tomás Soriano López, profesor del departamento de logística de dicha escuela, y al comandante D. Antonio Parrilla Martínez de la Dirección General de la Guardia Civil la atención y profundidad que demuestran en el tratamiento del liderazgo en este trabajo, mezclando sus experiencias en el mundo civil y en el militar.

Al deslizarse por las páginas de este documento se descubren conceptos, detalles e ideas de gran relevancia en algo tan importante como es el liderazgo en los procesos de formación, en general, y, en particular, en la formación militar, donde los jefes de equipo desde el cabo al almirante o general, tienen que «arrastrar» a un conjunto de hombres preparados para asumir riesgos y en ocasiones sacrificar su vida por los demás.

Siempre en las Fuerzas Armadas hemos valorado conceptos como: el don de mando, la suerte, la decisión, el valor y la voluntad de vencer, creo que el liderazgo suma y sintetiza estos factores y en esta publicación se pueden identificar causas, efectos, estrategias de actuación y pautas formativas que hacen su lectura muy recomendable, no solo para aque-

llos profesionales de las Fuerzas Armadas preocupados y ocupados en estos temas, sino para otros muchos interesados y utilizadores de estos conceptos en nuestra sociedad.

El concepto de liderazgo, supera al de don de mando entendido como la capacidad para dirigir, gestionar y dar órdenes, supera a la suerte como un factor incontrolado pero cuyos efectos, pueden y deben gestionarse, supera al valor y decisión para avanzar sin miedo al error y sin espera del «maná del cielo» y también supera a la voluntad de vencer en el convencimiento de la bondad y en el mantenimiento de nuestros objetivos.

No menos importante es el concepto de liderazgo como motor de los procesos de transformación que en ningún caso exime al líder de la necesidad de saber, querer y poder, conocimiento, decisión y autoridad para conducir al equipo, algo consustancial con el liderazgo ya que sin él, sin su equipo, el liderazgo es solo una palabra vacía.

Tema tan importante para la formación militar y civil, realzado hoy en día por las capacidades que nos brinda el mundo de la información y de las comunicaciones personales y sociales, es el que se desgrana en este interesante trabajo por el que doy mi más sincera enhorabuena a sus sobresalientes autores. Y recomiendo su lectura a aquellos afortunados que lo tengan entre sus manos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El liderazgo en el marco de la legislación específica aplicable a las Fuerzas Armadas

Ildefonso de Matías Jiménez

Capítulo primero

Sinopsis

Durante el siglo XX, en especial en las últimas décadas del mismo, y lo que ha transcurrido del XXI se han producido grandes avances en psicología y neurología en el campo de las emociones humanas y su impacto directo tanto en el equilibrio personal individual como en las relaciones interpersonales.

Estos nuevos avances han despertado el interés general de todos aquellos que de una u otra forma tienen la responsabilidad y la oportunidad de gestionar personas, pues de ellos se derivan nuevas herramientas cuya aplicación permite mejorar las relaciones humanas en las organizaciones, desarrollar y poner en valor el talento de sus integrantes y posibilitar la consecución de los objetivos previstos.

Al igual que el resto de las organizaciones, el conocimiento, difusión y aplicación práctica de estas herramientas en las Fuerzas Armadas, debe conducir a obtener importantes mejoras tanto en el resultado de la actividad diaria como en las misiones de alta importancia estratégica o críticas. Es por ello que los ejércitos de mayor peso y tradición en el mundo, están aplicando programas de formación con el fin de desarrollar entre sus miembros las habilidades necesarias en gestión de personas y en particular aquellas relacionadas con el liderazgo.

Con este artículo se pretende poner de manifiesto que estas nuevas herramientas no solo tienen cabida dentro del marco legislativo de las Fuerzas Armadas sino que, dadas las condiciones del entorno en que estas realizan su actividad, su conocimiento y aplicación tendrán cada vez una mayor influencia para alcanzar de forma exitosa la misión que tienen encomendada.

¿Por qué se habla ahora tanto sobre el liderazgo?

Desde el comienzo de la historia hasta nuestros días han existido personas, en muy diferentes sectores de actividad que, con su forma de actuar, han tenido una influencia clave en el desarrollo de la misma.

Si bien en los últimos siglos los avances en descubrimientos científicos y tecnológicos han tenido un impacto enorme en el progreso y la forma de vida en todo el planeta, poniéndose de manifiesto el trabajo hecho por grupos de investigadores entre los que el liderazgo se ha constatado, es en el campo de la política y en los conflictos bélicos donde, si nos preguntásemos, seríamos capaces de dar una lista exhaustiva de personas que, con su actitud, fueron determinantes sobre los cambios de rumbo de la historia. Quizás porque los resultados son más visibles e inmediatos que en otros campos y quizás también porque el número de personas involucradas para lograr el éxito es mucho mayor. Ellos fueron, en los momentos que les tocó vivir, agentes directos del cambio.

En la mayoría de estas personas concurren una serie de habilidades y aptitudes que son comunes en todos ellos. La capacidad de movilizar a un gran número de personas, cuando no a un ejército o a un país entero, en busca de un objetivo común es algo que no está al alcance de cualquiera. Requiere saber influir de la forma adecuada sobre los estados de ánimo de los colectivos con el fin de obtener la máxima motivación y para ello es fundamental ser capaz de comunicar con claridad ese objetivo común que se persigue. Es necesario también que quien lo hace se haya ganado previamente, por su comportamiento a lo largo de la vida, una credibilidad y coherencia indiscutibles sobre los mensajes que manda, consecuentes con dicho comportamiento, así como una autoridad innegable respaldada por el prestigio y el crédito ganado con el mismo.

Son estas algunas de las cualidades con las que, con el conocimiento que se tiene sobre la gestión de las emociones, deben contar los líderes actuales. Si entendemos por liderazgo el proceso de influir, inspirar confianza y guiar a grupos de personas, despertando entusiasmo y orientando el desempeño de las mismas hacia el cumplimiento de los objetivos definidos, respetando en todo momento las normas éticas, constatamos que los conceptos de líder o liderazgo no son en manera algo novedoso. Más bien todo lo contrario; líderes y liderazgos han estado presen-

tes, como apuntábamos más arriba, desde el comienzo de la historia, y han sido determinantes para que las sociedades lleguen a la situación presente.

Si es así ¿cuál es la razón por la que, desde la última parte del siglo pasado y lo que llevamos transcurrido de este, se haya acrecentado el interés en profundizar en el conocimiento de todo lo relativo a esta materia?

Hay dos factores que han contribuido a ello y que sin duda van a continuar siendo claves en las organizaciones en el futuro y previsiblemente con mayor impacto con el paso del tiempo.

La globalización

El primero de estos factores está relacionado con los procesos de globalización, ligados con los enormes avances que están teniendo lugar en el campo de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC).

Al proceso de globalización ha contribuido la aparición de amenazas que son comunes a la mayoría de los países y a las que no se pueden poner fronteras, como son el terrorismo y los problemas medioambientales. Para hacer frente a estas amenazas de forma eficiente se requiere una colaboración muy estrecha, y cada vez más amplia en cuanto al número de participantes. De esta forma, la actuación conjunta de colectivos, a nivel global de una forma armónica pasa a ser clave.

Por razones muy distintas y positivas como las de compartir información y conocimientos a nivel mundial, las TIC están acelerando la globalización, con una catarata de consecuencias inmediatas al «encoger» las variables espacio-tiempo. Una de ellas es la aceleración de los procesos evolutivos económicos y sociales a escala planetaria. La sociedad en general y las organizaciones en particular se están enfrentando no solo a escenarios muy cambiantes, en los que cada vez se incorporan más variables, sino que además, los cambios son profundos, se suceden con una velocidad inusitada y son conocidos en cualquier parte del mundo con gran rapidez.

Los avances tecnológicos están teniendo un impacto enorme sobre los sistemas productivos de forma que estamos ante una nueva «revolución» con consecuencias de mucho mayor calado que las que se produjeron con la Revolución Industrial. Durante esta última, la máquina de vapor permitió automatizar un gran número de las actividades de la industria a finales del siglo XVIII, pero el elemento que aceleró los cambios económicos y sociales fue la aparición del ferrocarril en los comienzos del XIX, que acortó de forma fulminante las variables de distancias y los tiempos que se manejaban en las relaciones sociales y económicas de la época.

Ahora, la utilización de las TIC prácticamente ha barrido ambas variables; pero con algunas circunstancias añadidas: lo que se traslada a un coste mínimo de forma prácticamente inmediata por las redes de comunicaciones tienen, en general, un valor añadido mucho más alto pues hacen referencia a nuevos conocimientos o nuevas tecnologías cuya puesta en común, entre organizaciones situadas en cualquier parte del mundo, tienen un efecto acelerador y multiplicador.

Las nuevas tecnologías, con el apoyo de las TIC han cambiado también la forma de realizar la actividad en todos los sectores productivos. Ejemplos evidentes son la agricultura y la industria que tradicionalmente tenían un peso importante en el empleo, pues eran grandes consumidores de mano de obra que no necesitaba una alta cualificación y fácilmente sustituible, con trabajos muy repetitivos y rutinarios y con escasa aportación de valor, en la que solo unos pocos decidían la forma en la que otros, la mayoría, se debían limitar a ejecutar. Ambos sectores han ido perdiendo peso en el mercado de trabajo de forma paulatina.

Por otra parte no ha cambiado solamente el ámbito geográfico de los mercados, sino lo que se demanda en ellos. Dar respuesta a estas nuevas demandas, mucho más diversificadas y cambiantes, impulsadas a su vez por los rápidos cambios tecnológicos, hace que las ideas se sitúen, en cuanto a aportación de valor, por delante de lo que se produce, pues son la base de la innovación y de la mejora continua necesaria para hacer frente a la competitividad. Y no olvidemos que las ideas y el talento, en suma el capital intelectual, residen en las personas que forman las organizaciones.

Todo lo anterior nos dibuja un escenario global, complejo y cambiante en el que es fundamental que los puestos de responsabilidad de las organizaciones estén ocupados por personas que sean capaces de movilizar todo el talento que reside en las mismas para hacer frente de forma exitosa a los retos que esta nueva situación plantea. A diferencia de los comportamientos individuales frente a los cambios del entorno, en los que la adaptación suele ser generalmente rápida, la adaptabilidad a los mismos de las organizaciones presentan muchas más rigideces y resistencias, motivadas en gran medida por el miedo al cambio.

Es este último otro factor de tipo emocional, que puede estar presente en cualquier nivel de la organización, cuyo control y gestión es fundamental para evitar la aparición de miedos tóxicos que lleven a la parálisis en primer término y a su desaparición a continuación. «No se puede dirigir empresas en el siglo XXI, con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX». John Kotter¹.

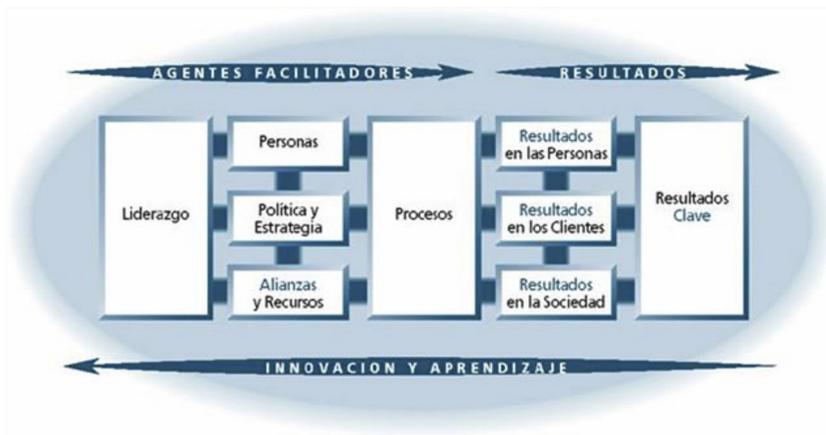
¹ KOTTER, John. The Heart of change 2002.

El liderazgo en el marco de la legislación específica...

Para proveer de esta capacidad de respuesta a las organizaciones con un número de personas lo suficientemente amplio como para estar dotadas de una estructura jerárquica, es imprescindible que el máximo responsable de la organización asuma su papel de motor del cambio, aunque esto no es en absoluto suficiente: se necesitan personas en todos los niveles clave de la organización que motiven a otras a dar lo mejor de sí mismos estimulando su creatividad para conseguir los objetivos comunes.

Estamos hablando de la necesidad de que esos puestos los ocupen personas con talento para el liderazgo. Esta estructura de «liderazgos compartidos» o «liderazgos resonantes»² es un distintivo de las organizaciones líderes de hoy frente a los liderazgos unipersonales de los siglos anteriores. De hecho, lo que caracteriza a los mejores líderes es su capacidad para generar más líderes en los distintos niveles de la organización.

Es por este motivo por lo que ahora se requiere un mayor número de personas en las organizaciones con capacidad de liderazgo. No es extraño que estas capacidades sean uno de los atributos básicos que se contrastan por la práctica totalidad de las metodologías (ver figura 1) cuando se están evaluando las probabilidades de aquellas para conseguir buenos resultados de forma continuada y garantizar de esta manera su futuro³.



El liderazgo, pieza fundamental en le Modelo EFQM

Fuente: European Foundation for Quality Management

Y tampoco es extraño, en consecuencia, los esfuerzos que se realizan tanto para detectar a personas con capacidad de liderazgo así como para

² GOLEMAN Daniel, BOYATZIS Richard y MCKEE Ammie. El líder Resonante crea más. 2002.

³ Excellence Model. EFQM European Foundation for Quality Management. 2010.

aplicar programas de desarrollo competencial que permitan paliar esta escasez de líderes, que trasciende más allá del mundo empresarial. En este sentido ser capaces de contar con procedimientos y herramientas adecuados para la formación del tipo de líder que requieren las circunstancias actuales pasa a ser un factor fundamental dentro de las prioridades de las Altas Direcciones de las organizaciones.

Conocer y utilizar el cerebro al máximo

Hasta hace muy pocos años la capacidad de las personas para ocupar cargos directivos se medía en función del nivel de conocimientos técnicos, científicos y de gestión empresarial. ¿Cómo se explica entonces que personas con una solvencia contrastada en estos campos del conocimiento fracasasen a la hora de ejercer sus responsabilidades en puestos directivos?

La respuesta a esta pregunta está en que el éxito o el fracaso en el desempeño en estos puestos no está ligado tanto a la inteligencia racional, como a la inteligencia emocional y social y por lo tanto la mejora de las habilidades de liderazgo deben ir parejas con nuevos sistemas de formación en dichas habilidades, basados en los nuevos conocimientos sobre el mundo de las emociones y su gestión, consecuencia de las investigaciones sobre el cerebro y la conducta.

Son precisamente estos conocimientos el segundo factor que está determinando los cambios en los procedimientos para desarrollar las capacidades de liderazgo y formar a los futuros líderes.

Frente a las definiciones tradicionales sobre inteligencia en las que se hace especial hincapié en aspectos cognitivos, como la memoria, la atención o la capacidad para resolver problemas, varios investigadores empezaron a reconocer la importancia de otros aspectos no cognitivos que deberían entrar a formar parte de dicha definición.

A principios del siglo pasado Edward Thorndike⁴ utilizó el término *inteligencia social* para describir la capacidad para comprender y motivar a otras personas. Pero no ha sido hasta la década de los 80 y principalmente de los 90 cuando ha habido un gran avance en el conocimiento del mundo de las emociones y su gestión. Este conocimiento es el resultado de las investigaciones que en número creciente se han desarrollado por neurólogos (en esto los avances tecnológicos también han tenido mucho que ver) y psicólogos, tanto sobre la forma de evolucionar el cerebro, como de los procesos de toma de decisiones que se desarrollan en él cuando le llega información desde el exterior.

⁴ L. THORNDIKE, Eduard. Emotional Intelligencia 1920.

No deja de ser sorprendente que hasta hace pocos años no se haya profundizado en la búsqueda de un «manual del usuario» que permitiera gestionar de forma adecuada las habilidades que residen en una parte tan importante como es el cerebro y del que depende en gran manera nuestro bienestar y la felicidad de los que nos rodean.

Se ha podido determinar cuál es el papel que juega cada una de las tres partes del sistema nervioso central, superpuestos y fundidos en una sola estructura. Estos «tres cerebros», el básico o reptiliano, el límbico o el de las emociones y sentimientos y, finalmente, el neocortex o el del razonamiento, donde se llevan a cabo los procesos intelectuales superiores, se han ido superponiendo en el proceso evolutivo, sin que el desarrollo de los últimos haya desactivado los precedentes.

El último estrato del cerebro permite matizar las reacciones emocionales que se generan de forma continua en el cerebro límbico, pero en ningún caso eliminarlas, dadas las miles de interconexiones que hay entre uno y otro. Hasta tal punto es así, que en situaciones emocionalmente críticas el neocortex, el cerebro racional y pensante, puede delegar una parte importante de la toma de decisiones en el cerebro emocional. Cuando las emociones se desbordan, este último toma prácticamente por completo el mando de la situación. En la terminología de Daniel Goleman, se produce un «secuestro» del cerebro racional por parte del cerebro emocional.

Nuestra vida está formada por una sucesión ininterrumpida de este tipo de procesos en el que cada uno de los «dos cerebros» siempre participa. A cada uno de los dos le corresponde una clase diferente de inteligencia, la racional para el neocortex y la emocional para el límbico, y nuestra conducta y comportamiento vital depende de la participación armónica de ambos. Por ello, para determinar dichas conductas no solo deberemos tomar en consideración los coeficientes de inteligencia sino también las capacidades en inteligencia emocional.

La inteligencia cognitiva no garantiza el éxito a la hora de gestionar y tomar decisiones correctas en la cadena innumerable de situaciones diferentes que se presentan a lo largo de nuestra vida y donde las más críticas suelen coincidir con las de mayor carga emotiva, tanto interna como externa. Esto exige manejar muy bien habilidades que pertenecen a la *inteligencia emocional* que se define como la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos y la habilidad para gestionarlos.

De la misma forma que el grado de dominio que se tenga mediante el aprendizaje de habilidades relacionadas con la lectura o las matemáticas es decisivo para el posterior aprendizaje de contenidos académico-intelectuales, el dominio que el individuo alcance en las habilidades referidas a la vida emocional aseguraran en mayor o menor medida su éxito mas allá de sus destrezas académicas. «Solo así se explica el motivo por el cual ciertos individuos prosperan en la vida mientras que otros con un

nivel intelectual similar acaban en un callejón sin salida. La competencia emocional constituye en suma una meta-habilidad que determina el grado de destreza que alcanzaremos en el dominio de todas nuestras otras facultades, entre las que se incluye el intelecto puro»⁵.

Cada uno de los principios de la inteligencia emocional engloba una serie de habilidades que en mayor o menor medida están subyacentes en todos nosotros. Es evidente que la capacidad potencial que cada individuo tiene de ellas es diferente, al igual que ocurre con las capacidades cognitivas o físicas. Si se quiere que ese potencial se concrete y se desarrolle en nuestra actividad diaria es necesario un proceso de aprendizaje que estimule esas capacidades subyacentes y que se pongan en práctica de forma habitual.

Las competencias emocionales, su aprendizaje y resultados

El término competencia emocional hace referencia al grado de dominio que hemos adquirido en cada una de estas habilidades. En resumen puede decirse que todos nacemos con habilidades en inteligencia emocional (con inteligencia emocional se nace) pero si queremos ser expertos en sacar el máximo partido de ellas, debemos pasar por períodos de aprendizaje (en realidad es un proceso continuo porque el cerebro no deja de acumular experiencias), que tendrán que salvar distintos grados de dificultad dependiendo del individuo para alcanzar los niveles requeridos en cada caso de competencia emocional (la competencia emocional se adquiere).

A este respecto hay que señalar que los niveles de compromiso necesarios para mejorar la competencia emocional son altos debido a que en el proceso de aprendizaje están involucrados no solo el neocórtex sino también la parte emocional del cerebro. Mientras que el neocórtex, donde se aprenden las habilidades técnicas y cognitivas, logra adquirir conocimiento rápidamente, el emocional requiere mucho más esfuerzo.

Para mejorar el comportamiento, tanto en la gestión de las emociones propias como en las interpersonales, es necesaria la práctica y repetición continua hasta adquirir nuevos hábitos más positivos. Dado el esfuerzo necesario, es vital que la persona sea consciente del valor que personalmente le va a suponer este cambio de hábitos, para que su nivel de compromiso sea el adecuado para llevar a buen fin este proceso y acortarlo lo máximo posible.

Teniendo en cuenta que los niveles en competencia emocional están directamente relacionados con la capacidad para ejercer liderazgos, se deduce de lo anterior, que: a) Establecer procedimientos para detectar personas con alto potencial en habilidades de inteligencia emocional es

⁵ GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia Emocional*. 1995.

uno de los procesos estratégicos que deben abordar las organizaciones. En general, estas personas requerirán un menor esfuerzo para alcanzar los niveles de competencia emocional necesarios para ejercer sus responsabilidades. b) Cuando las organizaciones deciden implantar planes de desarrollo del liderazgo con el fin de mejorar dichas capacidades es necesario establecer los planes teniendo en cuenta que, si para mejorar conocimientos y capacidad intelectual la práctica es un factor fundamental en el aprendizaje, en el caso de la mejora de las competencias emocionales, la práctica es absolutamente vital.

De poco valen programas de formación en los que solo se imparta formación teórica sobre inteligencia o competencia emocional. La práctica y repetición continuada es lo único que puede garantizar el éxito. Por todo ello es muy importante someter a revisión los planes de formación, pues existe la tendencia natural a darles un tratamiento similar a la formación que se ha venido impartiendo para las mejoras del conocimiento técnico e intelectual. En este caso no son efectivos y ello redundará en no pocas ocasiones, en una postura de indiferencia cuando no de rechazo a la formación en las mencionadas habilidades emocionales.

Los rechazos no son solo consecuencia de planteamientos fallidos en los programas de formación. También se inscriben dentro de las resistencias que aparecen en las organizaciones a la implantación de nuevas formas de llevar a cabo el desempeño como consecuencia del miedo al cambio. No deja de ser llamativo que, en este caso, una de las habilidades que se pretende mejorar con su aplicación es aprender a no ser esclavo de nuestras emociones. Y unas de las más importantes y frecuentes son el miedo, unido a la ansiedad que este genera.

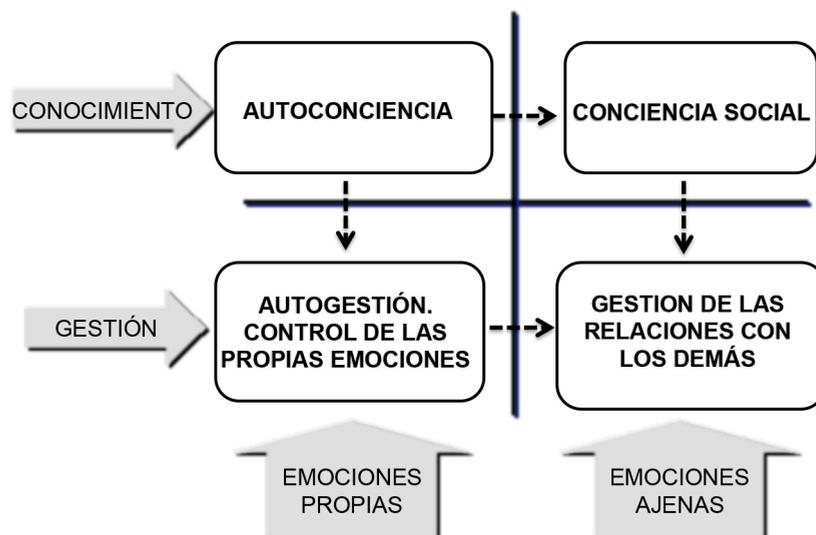
El hecho de que los procedimientos de aprendizaje que deben establecerse en los planes de formación para las mejoras de la gestión en el campo emocional difieran tanto (necesariamente, por las razones anteriormente expuestas) de los que podríamos denominar clásicos, les ha hecho pensar a no pocos que estamos ante una nueva moda pasajera. Nada más lejos de la realidad. La tendencia es que las ventajas asociadas al desarrollo del potencial emocional del que todos disponemos, y que repercuten en una mejora de nuestras vidas, se generalicen. Hasta el momento solo han estado al alcance de algunos de los que ocupan puestos de alta responsabilidad, pero ya es una realidad su extensión a otros colectivos, como es el caso de los niños en edad escolar.

Si bien como se ha manifestado más arriba el proceso no es sencillo y requiere gran compromiso personal, hay al menos una ventaja nada desdeñable. A diferencia de los conocimientos técnicos e intelectuales adquiridos, cuya puesta en práctica depende de la necesidad de hacer uso de los mismos en el momento requerido, la puesta en práctica de las competencias emocionales, sean las intrapersonales o interpersonales, se lleva a

cabo de forma continua a lo largo de toda nuestra vida. Es más: ni siquiera depende de nosotros que surjan o no situaciones de un tipo u otro que deben ser gestionadas de forma adecuada a través de tales competencias.

Las oportunidades de mejora que se nos brindan surgen a diario y si se es consciente de ello y se ha adquirido mediante aprendizaje un nivel adecuado para aprovecharlas de un modo correcto, el proceso de mejora de los niveles competenciales puede acelerarse sustancialmente.

En la figura 2 se recogen los cuatro grupos en los que se clasifican las habilidades emocionales. A esta síntesis realizada por D. Goleman se ha llegado recorriendo un camino que pasa por la definición de los nueve tipos de inteligencia de H. Gardner⁶ y la reorganización de las mismas por parte de Salovey y Meyer⁷ en cinco competencias principales



La cuadrícula de los principios fundamentales de la inteligencia emocional y las interrelaciones

Esta matriz 2X2 muestra, en columnas, los grupos de competencias relacionados con las emociones propias o intrapersonales (columna 1) y ajenas o interpersonales (columna 2), mientras que en filas se recogen respectivamente las relacionadas con el conocimiento de las emociones (fila 1) y la gestión de las mismas (fila 2).

Es en el término 2,2, el de las habilidades sociales, en el que subyacen las competencias más directamente ligadas al liderazgo. Podría pensarse que para la formación de líderes bastaría con focalizarse en las mejoras competenciales asociadas a ese término, pero no es así. El llegar a

⁶ GARNER, Howard. Frames of Hiwel: The Theory of Multiple Intelligence. 1983.

⁷ SALOVERY, Peter y Mayer, John. Emotional Intelligence. Yale University. 1990.

adquirir buenos niveles competenciales en la gestión de las relaciones con los demás, requiere como paso previo tener capacidad de gestión de las emociones propias para identificar y comprender posteriormente los sentimientos de los demás. Tanto unos como otros se deben desarrollar partiendo del autoconocimiento. No es difícil comprender que las personas que tienen grandes dificultades para conocer y gestionar sus propias emociones estén incapacitadas para reconocer y gestionar las de otros.

Sobre estos cuatro grupos competenciales, D. Goleman situó veinte competencias emocionales (ver tabla 1).

COMPETENCIAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL			
Habilidades Intrapersonales		Habilidades Interpersonales	
Autoconciencia	Autogestión	Conocimiento social	Gestión de las relaciones
Autoconocimiento emocional: Habilidad de comprender las emociones propias y su impacto en las mismas	Autocontrol: Mantener las emociones e impulsos bajo control	Empatía: Habilidad para sentir y comprender las emociones de los otros	Desarrollar a los demás: Impulsar las habilidades de otros guiándoles y dando un feed back constructivo
Autovaloración real: Evaluación objetiva de las fortalezas y debilidades propias	Fiabilidad: Expresión sincera de los sentimientos. Honestidad e integridad. Transparencia	Conciencia organizativa: Habilidad para detectar y comprender las redes sociales que subyacen y configuran la organización	Influencia: Capacidad para saber cultivar y mantener una red de apoyo clave para llevar a cabo iniciativas
Autoconfianza: Confianza en sí mismo	Meticulosidad: Habilidades a la hora de organizarse y cumplir responsabilidades	Orientación al servicio: Habilidad para reconocer y cubrir las necesidades de los Grupos de Interés	Comunicación: Habilidad para escuchar y expresar asertivamente los mensajes
	Adaptabilidad: Habilidad para ajustarse a los cambios con creatividad		Catalizar los cambios: Iniciar nuevas ideas y guiar a las personas en la nueva dirección
	Orientación al logro: Automotivación para la mejora interna continua.		Trabajo en equipo: Promover la cooperación y construcción de grupos de trabajo
	Iniciativa: Proactividad. Búsqueda de oportunidades		Resolución de conflictos: Habilidad para resolver problemas y desacuerdos
			Liderazgo con visión de futuro: Habilidad para movilizar en torno a una visión convincente u objetivo compartido

Tabla 1. Las veinte competencias emocionales agrupadas en los cuatro principios fundamentales de la IE.

Fuente: «El líder resonante crea más» D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee

Es obvio que cada persona manifiesta grados de pericia distintos tanto en cada uno de los cuatro dominios, como en las diferentes competencias de que constan cada uno de ellos. No olvidemos que el sustrato de nuestras potenciales habilidades emocionales es claramente neurológico, pero tal y como ya se ha comentado, el conjunto de hábitos y reacciones que está contenido en cada una de las áreas competenciales, son mejorables con un programa de desarrollo y esfuerzo individual adecuados.

El liderazgo forma parte de los elementos competenciales recogidos en la tabla 1, aunque como ya indicamos anteriormente para ejercerlo de forma efectiva es necesario previamente tener el nivel de autocontrol necesario. Difícilmente una persona dominada por la ansiedad será capaz de guiar a los demás para salir de situaciones de bloqueo emocional mostrándoles elementos no percibidos por aquellos.

El siguiente paso que se ha dado se ha focalizado en dos aspectos, absolutamente congruentes con el nivel de desarrollo del conocimiento en inteligencia y competencias emocionales. En el año 2001 Daniel Goleman y Cary Cherniss⁸ publicaron conjuntamente una serie de artículos en los que se reflejaban los trabajos realizados para, por un lado establecer la relación entre las mejoras competenciales en inteligencia emocional en los integrantes de las organizaciones y los resultados o el cumplimiento de objetivos de las mismas; y por otro profundizar en las nuevas políticas de gestión de personas en lo que respecta a la mejora de los métodos de selección y a los programas de formación, incorporando criterios no solo basados en los conocimientos intelectuales sino también en competencias emocionales.

Como no podía ser de otra forma, una de las cuestiones que despertó desde un principio el interés de las organizaciones fue el impacto en sus resultados, derivados de los esfuerzos en mejorar la captación de líderes o su formación en competencias emocionales. En definitiva se trata de conocer como la mejora en un activo intangible como es el liderazgo repercute en la eficiencia y en el valor de las organizaciones. En el año 2000 la consultora Hay/McBer efectuó una macroencuesta a nivel mundial para determinar qué tipos de liderazgo se estaban desarrollando en las empresas, cuáles eran sus relaciones con los distintas competencias emocionales y que resultados se estaban obteniendo de su puesta en práctica.

De las conclusiones del estudio, que identifico seis tipos de liderazgos diferentes recogidos en la tabla 2, se deduce que los líderes que consiguen mejores resultados no utilizan un solo estilo de los seis detectados, sino que al menos saben manejar y aplicar en el momento requerido entre tres y cuatro de ellos y que el proceso de selección del adecuado lo realizan de una forma natural constantemente⁹. Son estos líderes los que consiguen los mejores resultados para sus organizaciones.

⁸ GOLEMAN, Daniel y CHERNISS, Cary. Inteligencia emocional en el trabajo. 2001.

⁹ GOLEMAN, Daniel. Liderazgo que logra resultados. Harvard Business Review, 2001.

Estilo de liderazgo	El estilo en una frase	Modus operandi del líder	Competencias en IE	Cuando es apropiado	Impacto general sobre el Clima Laboral
Coercitivo	Haz lo que te digo	Demanda acatamiento inmediato	Conduccion para obtener logros en corto plazo	En una crisis, en reestructuraciones o con empleados problematicos	Muy Negativo
Imitativo	Haz como yo hago	Establece estandares elevados de rendimiento	Rectitud, guia para obtener logros. Iniciativa	Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado	Negativo
Participativo	¿Qué piensas?	Forja consenso a través de la participación	Colaboracion, liderazgo de equipo, comunicación	Para generar consenso u obtener datos de empleados valiosos	Muy Positivo
Orientativo	Ven conmigo	Moviliza a las personas hacia una vision	Autoconfianza, empatía , catalizador del cambio	Cuando el cambio requiere una nueva vision o cuando es necesaria una orientacion clara	Positivo
Afiliativo	Las personas son lo primero	Crea armonia y construye lazos emocionales	Empatia , generacion de relaciones, comunicación	Para reparar fisuras en un equipo o motivar a las personas en circunstancias estresantes	Positivo
Formativo	Prueba esto	Desarrolla a la gente para el futuro	Desarrollo de los otros, empatía, autoconciencia	Para ayudar a mejorar rendimientos o desarrollar fortalezas a largo plazo	Positivo

Tabla 2. Relación entre estilos de liderazgo, competencias en IE y clima laboral.

Fuente: «Liderazgo que logra resultados». Daniel Goleman.

Los resultados exitosos no son una consecuencia inmediata de la aplicación acertada de los liderazgos. Hay un paso de transformación intermedio que es el impacto sobre el clima laboral (ver figura 3). Este término hace referencia a las condiciones del entorno en que se realiza el trabajo y que influye en el rendimiento de las personas y la productividad, de forma que hay una correlación directa entre clima laboral y los resultados alcanzados.

De todos los factores que influyen en el clima laboral, hay seis que están afectados por las relaciones interpersonales. Una de las conclusiones del estudio fue que cada uno de los estilos de liderazgo tiene un efecto medible sobre los factores del clima laboral. Es posible, por tanto, ha-

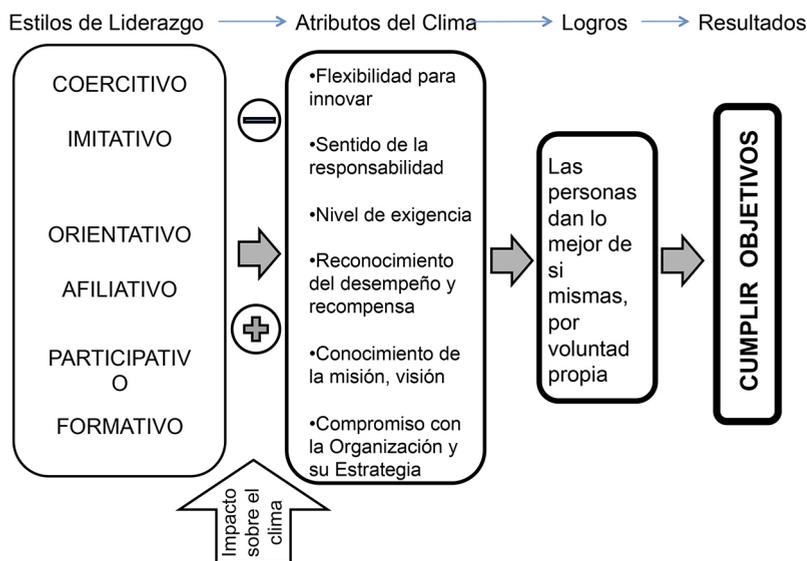


Figura 3. Los seis estilos de liderazgo y su impacto en resultados.

cer estimaciones con bastante aproximación de los resultados esperables cuando se mejoran las capacidades en liderazgo actuando sobre las competencias emocionales.

Llegados a este punto cabe preguntarse si todos estos avances en el conocimiento de las competencias que subyacen en el ejercicio de los liderazgos en las organizaciones son aplicables a los ejércitos. Si hacemos un repaso a todo lo aquí mencionado, vemos que lo anteriormente descrito se basa en estudios del comportamiento que es consecuencia de la condición humana y en último término a los procesos que se generen en el cerebro. Por lo tanto, las conclusiones derivadas de los análisis de las respuestas emocionales intrapersonales deben tener una aplicabilidad de carácter universal. En lo que se refiere a las relaciones interpersonales, aunque las diferencias culturales entre los distintos grupos sociales que viven en el planeta son grandes y podrían matizar la clasificación de las competencias interpersonales y los análisis y conclusiones sobre las mismas, es un hecho cierto que el peso de la componente neuroanatómica, común a todos, sigue siendo enorme en las relaciones personales y que además las diferencias culturales cada vez son menores como resultado del fenómeno de globalización.

Aplicabilidad de los estilos de liderazgo

En cuanto a los estilos de liderazgo, podríamos poner en cuestión si están todos los que son o habría que definir alguno en particular para organiza-

ciones concretas, los ejércitos por ejemplo. Los tipos de liderazgo definidos en la tabla 2 fueron el resultado de los análisis de una encuesta en la que participaron cerca de 4.000 directivos pertenecientes a los más diversos sectores (financieros y económico, recursos humanos, investigación y desarrollo, tecnológico, ventas y comerciales, directores ejecutivos, etc.). ¿Se hubiesen obtenido resultados distintos si la encuesta se hubiese realizado únicamente sobre personas pertenecientes a los ejércitos?

De lo expuesto en los párrafos anteriores se deduce que la respuesta es no, y que lo que se puede predecir que ocurra, dadas las diferencias de las misiones y objetivos a alcanzar, es que los líderes que ejercen su actividad en los ejércitos utilicen los distintos tipos de liderazgo combinándolos con una frecuencia diferente a los líderes de otras organizaciones. Pero estas diferencias no deben ser mayores de las que podríamos encontrar al hacer la comparación entre otros colectivos, como por ejemplo una universidad o una compañía de producción industrial.

Por la misión que tienen encomendada los miembros de los ejércitos, están expuestos a situaciones potenciales de alto riesgo, con situaciones críticas frecuentes en las que la aplicación del estilo de liderazgo coercitivo o autoritario debe ser el más eficaz y por tanto en el que deberán ser auténticos expertos, conociendo y dominando las competencias emocionales pertinentes.

Una de las falsas interpretaciones que se extienden sobre este tipo de liderazgo está en pensar que en él se incluyen pautas de comportamiento intimidatorias o similares. La realidad es que los líderes expertos en la aplicación del liderazgo coercitivo deben tener un alto nivel de empatía para que ese liderazgo surta efectos en situaciones críticas. En cualquier caso no debemos olvidar, que el éxito en estas misiones depende sobremanera del trabajo y entrenamientos diario y del clima que en las personas se haya creado previamente por los líderes realizando estas actividades; y que para ello el dominio solo de competencias del liderazgo coercitivo no es suficiente ni válido.

La realidad me ha enseñado que cuando se intentan cambiar y mejorar los procesos y comportamientos en las organizaciones aplicando las experiencias de otros en las nuestras, hay siempre un argumento que se pone encima de la mesa por aquellos que son contrarios al cambio y que se resume en una frase que repiten como un mantra: «Aquí no vale, porque nosotros somos diferentes».

La verdad es que la mayoría de los problemas con los que se enfrentan las organizaciones hoy en día, en lo que se refiere a aspectos organizativos y de relaciones humanas, ambos aspectos clave para el éxito y supervivencia, son, básicamente los mismos, aunque hay un empeño por parte de los que se resisten al cambio en poner de manifiesto solo aquello que nos diferencia.

Es evidente, tal y como se ha expuesto, que las necesidades de liderazgo son ahora mayores que nunca y que tenemos a nuestra disposición nuevas herramientas para la detección de personas con capacidad de liderazgo y nuevos procedimientos formativos para adaptar sus conocimientos y habilidades emocionales al desempeño y compromisos que cada puesto de responsabilidad requiere. Esto supone evidentemente cambios, ante los que los ejércitos, como el resto de las organizaciones, deben dar la respuesta más adecuada, pues si no estaríamos desechando la oportunidad de contribuir a mejorar personal y profesionalmente a los que lo forman y, en último término, a dificultar la consecución de los objetivos y misión que tienen encomendados.

Tanto la detección de líderes como su desarrollo formativo posterior pasa previamente por la identificación del tipo de liderazgo y de las competencias emocionales que más necesiten utilizar en el desarrollo de sus responsabilidades.

Estas competencias, que formando parte de los tipos de liderazgo influyen en el clima organizativo, deben no solo ser compatibles sino apoyar todo aquello que identifica a la organización y su actividad: la misión de los ejércitos, sus valores, metas y las actitudes compartidas que caracterizan a la institución como un todo.

El liderazgo y las competencias emocionales en la legislación

La actividad de las FF.AA. españolas está regulada legislativamente por la Ley de la Carrera Militar 39/2007, las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas RD 96/2009 y la Ley Orgánica 9/2011 de Derechos y Deberes de los Miembros de las Fuerzas Armadas. En esta legislación el término liderazgo aparece de forma reiterada. Pero tratando de profundizar algo más, se ha realizado una lectura de su contenido con tres objetivos: 1) Identificar la presencia de referencias a conceptos que aparecen a su vez dentro de las veinte competencias emocionales que conforman la Inteligencia emocional. 2) Identificar la presencia de conceptos que dificulten la puesta en práctica de dichas competencias y que pueden ser excluyentes para la aplicación de alguno de los seis tipos de liderazgo.

Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar

El primer párrafo del Preámbulo I, describe el escenario en el que se deben desenvolver los ejércitos, similar a la del resto de organizaciones: globalización, grandes cambios y rápidos. Y además define e identifica claramente a las personas como recurso clave en este escenario: «Las grandes transformaciones políticas y sociales que ha vivido España en los últimos treinta años, así como el cambio de su posición en el escenario internacional de un mundo en rápida evolución, han tenido reflejo en

las normas que establecen el marco jurídico de la defensa y en consecuencia en uno de sus recursos clave: el personal militar».

En el Preámbulo II se dice: «La Directiva de Defensa Nacional de 30 de diciembre de 2004, tras realizar un análisis de los nuevos riesgos y amenazas en los inicios de este siglo XXI, se refiere a la necesidad de transformación constante de las Fuerzas Armadas, prestando gran atención a los recursos humanos que las sustentan...».

Este párrafo alude de forma directa a los nuevos retos, como consecuencia de la evolución manifestada en el anterior y la necesidad de centrarse en las personas para superarlos, y no solo por el número de recursos a incorporar, pues más adelante continúa: «Se trata de asegurar la calidad del personal en unas Fuerzas Armadas modernas y altamente tecnificadas, donde los recursos humanos constituyen un factor esencial y determinante. Por consiguiente, la política de personal no solo debe pretender cubrir las necesidades cuantitativas de los Ejércitos, sino alcanzar la excelencia, tanto en la etapa formativa como en la selección de los más cualificados para el ascenso y de los más idóneos para el desempeño de los distintos destinos».

Tanto en este último párrafo como en el anterior se hace referencia a la necesidad de la transformación constante y al camino de la excelencia. Ambas cosas solo se pueden alcanzar si se acepta una forma de hacer que suponga la mejora continua. Esta mejora continua solo puede llevarse a cabo de forma efectiva con la participación de las personas, de todas desde el puesto que tengan asignado, creando e innovando. Para que se den las condiciones de clima adecuadas para ello, la mejora de las relaciones personales es vital, y en ello la Ley, más adelante, define cómo hacerlo.

Y como punto muy importante: los procedimientos de selección y de formación del personal son la base del éxito; por tanto, en ambas actividades, se deben acometer las adaptaciones necesarias para la transmisión de nuevos conocimientos, tanto los que son consecuencia de los avances tecnológicos, como aquellos que mejoran las competencias en las relaciones personales.

Dentro del tercer apartado del Preámbulo se hace referencia a las reglas esenciales del comportamiento militar: la disciplina, la jerarquía, los límites de la obediencia y el ejercicio del mando militar. El enunciado de estas reglas puede inducir al equívoco de pensar que solo un estilo de liderazgo es compatible y posible dentro de ese marco: el coercitivo. Pero tanto por lo que implica el vocablo disciplina (según la RAE, «Disciplina: Especialmente en la milicia y en los estados eclesiásticos secular y regular, observancia de las leyes y ordenamientos de la profesión o instituto»). Obsérvese que abarca, como no podía ser menos, a todo el *contenido* de lo que las leyes disponen y es aplicable según cada

situación y momento, conforme lo que las propias leyes determinan), como por el resto de las del tratamiento que al desarrollo y aplicación de dichas reglas da la ley, otras formas de liderazgo son, no solo posibles, sino necesarias.

En cuanto a la forma de establecer los planos jerárquicos, la ley establece tres niveles que son absolutamente idénticos a los del resto de organizaciones; es más, utiliza prácticamente el mismo lenguaje al describirlos en el apartado cuarto: «En la ley se procede a una caracterización de cada una de las categorías militares. Se destaca la alta dirección de los oficiales generales; las acciones directivas, especialmente de mando, de los oficiales; el eslabón fundamental que para la organización constituyen los suboficiales; y la profesionalidad y dedicación de los militares de tropa y marinería, de las que depende en gran medida la eficacia de la organización».

En resumen, el párrafo anterior define lo que para las empresas son la alta dirección, el personal directivo, los mandos intermedios y el personal base.

Especial relevancia, para lo que aquí tratamos, tiene el contenido del *Artículo 4, Reglas de comportamiento del militar*, especialmente en las cláusulas novena, duodécima y decimocuarta del apartado 1:

«Novena.- ... Los que ejerzan mando tratarán de inculcar una disciplina basada en el convencimiento ...».

«Duodécima. –El que ejerza mando reafirmará su liderazgo procurando conseguir el apoyo y cooperación de sus subordinados por el prestigio adquirido con su ejemplo, preparación y capacidad de decisión».

«Decimocuarta. –Se preparará para alcanzar el más alto nivel de competencia profesional, especialmente en los ámbitos operativo, técnico y de gestión de recursos, y para desarrollar la capacidad de adaptarse a diferentes misiones y escenarios».

La ley hace referencia en estos tres apartados a términos que ya han sido utilizados en la descripción de los modelos de liderazgo y de las competencias emocionales tanto en la autogestión como en gestión de relaciones. El ejercer la disciplina basada en el convencimiento requiere unas habilidades de persuasión y capacidades en la comunicación, que están dentro de dichos apartados.

Así mismo se pone de manifiesto que no habrá liderazgo por el mero hecho de ejercer mando, sino que este solo tendrá consistencia por el reconocimiento de los demás en capacidades que afectan, entre otras, a las habilidades de autogestión del líder como son la fiabilidad (honestidad, integridad, transparencia), y la adaptabilidad ante los cambios. De la

misma forma el nivel de competencia profesional requerida se extiende no solo a la parte técnica sino también a los recursos y no olvidemos que en el Preámbulo ha definido ya con anterioridad en el primer párrafo uno de los recursos clave: las personas. Por lo tanto, el saber gestionar personas en el momento de ejercer el mando es contemplado por los legisladores como básico para acometer los nuevos retos. Para ello se hace absolutamente necesario tener o desarrollar los niveles competenciales necesarios en las habilidades interpersonales de la inteligencia emocional.

Real Decreto 96/2009 por el que se aprueban las Reales Ordenanzas

En lo que se refiere a las Reales Ordenanzas, su texto está repleto de conceptos que atañen a las habilidades en la autogestión, en la gestión de relaciones y en suma en la mejora del clima organizacional. En la tabla 3 se recoge un resumen de dichos conceptos y el articulado en el que se les menciona. La relación de conceptos no pretende ser exhaustiva y solo se han recogido aquellos que aparecen de forma explícita.

Concepto	Artículo de las ROFAS	Competencias emocionales
Bienestar de las personas	Introducción	Gestión de las relaciones
Fomentar y exigir el cumplimiento del deber	1	Gestión de las relaciones
Integridad	5	Autogestión
Responsabilidad	5,8	Autogestión
Dedicación al servicio	5	Autogestión
Ejemplaridad	5, 54, 79	Autogestión
Accesibilidad	5	Gestión de las relaciones
Eficacia	5, 22, 24, 65	Autogestión, Conocim. Social y G. Relaciones
Honradez	5	Autogestión
Formar a otros	5,78	Gestión de las relaciones
Motivar	7, 8, 70, 78	Gestión de las relaciones
Lealtad	10, 80	Autogestión y G. Relaciones
Compañerismo	10	Gestión de las relaciones
Respeto a las personas	3, 11	Gestión de las relaciones
Principios éticos	15	Autogestión
Orgullo de pertenencia	22	Autogestión y G. Relaciones
Eficiencia	22,65	Autogestión y G. Relaciones
Cohesión	22	Gestión de las relaciones
Espiritu de unidad, de equipo	23, 72	Gestión de las relaciones

Concepto	Artículo de las ROFAS	Competencias emocionales
Adaptacion	Introducción, 25, 26, 95	Autoconocimiento y autogestion
Innovacion (propia y de otros)	25	Autogestión y G. Relaciones
Integracion	27,31	Gestión de las relaciones
Sugerencias (comunicación)	8, 29	Gestión de las relaciones
Relacion con otras organizaciones	30,31	Autogestión, Conocim. Social y G. Relaciones
Conciliacion	39	Conocim. Social y Gestión de las relaciones
Mantenimiento de las condiciones psicofísicas	40	Autogestión
Iniciativa (propia y de otros)	6, 47	Autogestión y G. Relaciones
Liderazgo	54, 79	Gestión de las relaciones
Capacidad de decision	6, 54, 62	Autogestión y G. Relaciones
Confianza	55	Autogestión y G. Relaciones
Convencimiento, persuasión	7, 55	Gestión de las relaciones
Creatividad	60	Autogestión
Intuicion	60	Autogestión
Colaboracion consciente y activa	63	Gestión de las relaciones
Respaldar a los subordinados (delegar)	64	Autogestión y G. Relaciones
Conocimiento de los subordinados	69	Gestión de las relaciones
Compañerismo e integracion	73	Gestión de las relaciones
Informar	74	Gestión de las relaciones
Reconocer	75	Gestión de las relaciones
Persuasion	70, 87	Conocim. Social y G. Relaciones
Capacidad negociadora	87	Gestión de las relaciones

Tabla 3. Términos relativos a competencias emocionales recogidos en las ROFAS

En muchas otras partes del articulado se recogen descripciones de formas de comportamiento que requieren así mismo dominio en el campo competencial de las emociones. También debe tenerse en cuenta que si bien en la tabla se ha cuidado en adjudicar dichos conceptos al grupo o grupos competenciales con los que tienen una relación directa, no se debe olvidar que en último término la capacidad competencial en gestionar relaciones es función de haber alcanzado niveles competenciales adecuados en los otros tres campos básicos de la inteligencia emocional.

En el contenido de las ROFAS vuelve a ponerse de manifiesto la necesidad de dar respuesta a los cambios y evolución de la sociedad y a la integración de las FF.AA. en un marco internacional. No es extraño que el término «adaptación» sea uno de los que más aparece en el texto, unido a los de «eficacia» y «eficiencia», que siempre aparecen como objetivos a lograr en todas las organizaciones por ser básicos para su supervivencia.

La motivación, unido a otros atributos que la apoyan, es otro de los términos que más se repiten, poniéndose de manifiesto la importancia de líderes «que se hagan querer y respetar» consiguiendo «apoyo y colaboración», «lealtad y confianza» y «comprensión y colaboración consciente y activa». La legislación deja claras cuales deben ser las formas de llevar a cabo las acciones directivas, de mando y gestión, motivando y formando a sus integrantes para conseguir unas FF.AA eficaces que permitan conseguir los objetivos propuestos. La capacidad para ejercer liderazgos, su influencia en el clima de la organización y la consecución de la misión aparecen como un proceso continuo aplicable necesariamente en cualquier circunstancia.

Si los que tienen la responsabilidad del ejercicio del mando consiguen en la práctica diaria consolidar su prestigio y el reconocimiento de sus colaboradores mediante la aplicación de las habilidades de los distintos tipos de liderazgo, no se cuestionarán y asumirán de forma lógica los cambios de comportamiento del líder cuando la criticidad de la situación lo requiera. Si para cualquier organización esto es de suma importancia, para el caso de las Fuerzas Armadas lo es aún más, por la especial relevancia de la misión que tienen encomendada.

Ley Orgánica 9/2011 de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas

En lo que respecta al contenido de la Ley Orgánica 9/2011 en aquellos apartados en los que se refiere a las «Reglas de comportamiento del militar. Artículo 6» no hace sino abundar en conceptos ya recogidos en la legislación anteriormente analizada.

Conclusiones

1. Líderes y liderazgos han existido siempre; son los que han hecho posible e impulsado a la humanidad a avanzar, actuando como agentes del cambio. La historia no puede ser contada sin ellos.
2. La esencia del liderazgo sigue siendo hoy la misma que antaño: los líderes crean una visión de lo que es necesario hacer, la comunican de forma clara y entendible y la ejecutan hasta conseguir el éxito. La complejidad de los escenarios actuales y la rapidez de los cambios hace que sean necesarias organizaciones que se adapten y respondan a ellos de forma adecuada. Se necesitan personas que tengan habilidades de liderazgo a todos los niveles, ahora más que nunca.
3. Los líderes son vitales para conseguir, en los escenarios actuales, evitar el miedo al cambio y eludir la paralización de las organizaciones.

4. De la necesidad de tener más líderes se deriva el reto de detectar a aquellas personas con habilidades para serlo y el desarrollo de programas de formación adecuados para mejorarlas. Las habilidades en competencias emocionales son fundamentales para ejercer liderazgos.
5. El conocimiento adquirido en estas últimas décadas acerca de la neuroanatomía del cerebro y de los procesos de los que se derivan las respuestas emocionales, ponen a nuestra disposición nuevas herramientas para mejorar las habilidades en competencia emocional, tanto en lo que se refiere a la gestión de nuestras emociones como a las de relación con otros. El saber utilizarlas correctamente tiene beneficios a nivel personal, profesional, social y para las organizaciones.
6. Como se ha indicado, los procedimientos para la detección de líderes y los programas de formación son vitales. A diferencia de lo que ha venido ocurriendo hasta tiempos recientes, la formación no solo deberá focalizarse en mejorar las aptitudes y conocimientos de los profesionales. Ahora serán necesarios, además, programas dirigidos a mejorar actitudes y comportamientos. Si para los primeros la práctica es fundamental, en los segundos es vital y el no hacerlo es sinónimo de fracaso.
7. Para que tengan éxito, además, los programas de mejora de habilidades emocionales requieren el convencimiento, por parte de quien los aborda, de que el esfuerzo que va a realizar va a ser positivo para él y para la organización, dado que para ello se requiere un esfuerzo superior a la formación en el campo del conocimiento técnico o intelectual.
8. De la lectura de la legislación aplicable a las FAS se deduce que, no solo no hay ningún tipo de restricción para aplicar los nuevos conocimientos en los campos de las habilidades emocionales, sino que se debe avanzar en su práctica para favorecer en todo momento el ejercicio de liderazgos que aumenten la eficiencia encaminada a la consecución de los objetivos y las misiones que se le encomienden.

Bibliografía

- European Foundation for Quality Management. *Excellence Model*. 2010.
- GARDNER, Howard. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. 1983.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia Emocional*. 1995.
- *Liderazgo que logra resultados*. Harvard Business Review, 2001.
- GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard y MCKEE, Annie. *El Líder Resonante crea más*. 2002.
- GOLEMAN, Daniel y CHERNISS, Cary. *Inteligencia emocional en el trabajo*. 2001.

KOTTER, John. *The Heart of Change*. 2002.

Excellence Model. EFQM European Foundation for Quality Management, 2010.

L.THORNDIKE, Edward. *Emotional Intelligence*. 1920.

SALOVEY, Peter y MAYER, John. *Emotional Intelligence*. Yale University, 1990.

Documentación Legislativa Española:

Ley de la Carrera Militar 39/2007.

Real Decreto 96/2009. Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas.

Ley Orgánica 9/2011 de Derechos y Deberes de los Miembros de las Fuerzas Armadas.

Buscando un líder

Tomás Eduardo Soriano López

Capítulo segundo

Introducción

El estudio sistemático del liderazgo data de hace aproximadamente cien años y tiene mucho que ver con la disciplina de la psicología. Por lo tanto, no es sorprendente que el liderazgo sea visto comúnmente como un rendimiento individual. Esta suposición individualista se puede encontrar en el primer conjunto de estudios sistemáticos sobre el liderazgo.

A principios del siglo XX, el liderazgo se interpretaba, de forma mayoritaria, como una cualidad individual inherente, cuyo concepto estaba soportado por la teoría del rasgo. El trabajo de teóricos como Gordon Allport es típico de esta escuela de pensamiento. La teoría de los rasgos trata de identificar que rasgos de la personalidad son los más comunes entre las personas reconocidas como líderes efectivos. Este enfoque teórico ha sido ampliamente rebatido, dado la cantidad de rasgos que se identificaron.

No obstante, es importante señalar que muchos profesionales del liderazgo de dirección, en particular en las organizaciones militares, todavía creen que los verdaderos líderes nacen, no se hacen, por lo tanto, el liderazgo sería cuestión de rasgos innatos.

La segunda escuela de pensamiento importante en la investigación de liderazgo se basa en la teoría situacionista. Esta corriente fue desarro-

llada principalmente por autores como Stogdill, con una inclinación empírica sólida. Bajo este enfoque, los investigadores trataron de comparar el tipo de tarea que se realiza con estilo interpersonal del líder. Se trataba de encontrar qué tipo de estilo es el más apropiado en una situación dada. Reconoce que en ciertas situaciones sociales sería más propicio para ciertos estilos personales. Sin embargo, este enfoque sigue siendo, para muchos, insatisfactorio. Posteriores estudios psicológicos han demostrado que múltiples estilos personales podrían ser igualmente eficaces en el mismo conjunto de circunstancias.

Los constantes cambios en el entorno social han ido produciendo cambios en la cultura organizacional y con ello un incremento en las habilidades y características que la institución demanda de sus líderes militares. Las características descritas en este trabajo señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

En la actualidad es preciso replantearse si basta con las teorías o con encuadrarse en los diferentes estilos de liderazgo.

A los líderes militares actuales se les exige una preparación diferente para poder cubrir las necesidades del servicio. Conocimiento de idiomas, estudios universitarios, conocimientos técnicos, tácticos y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para liderar el cambio.

El líder militar debe dominar un sinnúmero de funciones que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos del personal. Deberá ser estratega, organizador y poseer todas las cualidades propias del líder basadas en el aspecto emocional. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y saber ser líder en cada etapa.

Deberá tener unos sólidos conocimientos, y también ser consciente de todos aquellos aspectos que pueden afectar a una organización, estar preparado para enfrentarlos y ser consciente de que a lo largo del tiempo se le presentarán obstáculos, debiendo generar herramientas motivacionales útiles para sobrellevar cualquier situación. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso, junto con el equipo humano que dirige, y enfrentarlo, contrarrestarlo, aprendiendo de ello para beneficio de cada individuo, del grupo y de la institución.

Significado del liderazgo

Se puede decir que el liderazgo militar representa la capacidad que debe poseer el personal integrante de una fuerza armada para orientar y conducir a sus hombres y aportar al crecimiento de su organización en las dimensiones material, estructural, funcional, ambiental, haciendo que los

objetivos sean logrados de forma voluntaria y consciente tanto en tiempo de paz, como en guerra. Pero esta no es la única definición ya que nos podemos preguntar si existe un estilo de liderazgo típicamente militar.

Existen diferentes teorías que analizan este fenómeno de ayuda y cooperación con otros, para que estos descubran claramente el camino a seguir. La teoría innatista¹ defiende la idea de que los factores vinculados con la herencia, determinan la existencia del líder, minimizando y hasta rechazando la influencia del medio ambiente. Otra teoría, la del campo social, establece que el liderazgo es una relación entre miembros de un grupo, en el cual el líder surge y adquiere prestigio a través de una participación activa y por la demostración de su competencia.

Tomando como base la pirámide de las necesidades humanas, según Maslow, podríamos concluir cual es la verdadera función del líder y lo que se pretende del subordinado en la organización. El líder debe preocuparse por brindar al subordinado los medios para que este pueda progresar en el seno de la organización, contribuyendo al crecimiento del líder, del grupo y de la organización.

El liderazgo a lo largo de la historia

La teoría del gran hombre, ha sido de suma ayuda y fundamento específico para estudiar la evolución del liderazgo, por cuanto este se puede concretar de acuerdo a la consideración del comportamiento de los grandes hombres del pasado y de las cualidades que les hacían diferentes en cada una de las épocas que les correspondió vivir.

Al comparar el análisis de tales estudios, los resultados han permitido el diseño de un amplio registro de indicadores o cualidades de los líderes, como carisma, inteligencia, actitud, determinación o comunicación asertiva. Sin embargo, para esa teoría la premisa era que los grandes líderes nacían, no se hacían. Actualmente se entiende que, tanto el liderazgo, como el comportamiento y su mejoramiento, se pueden aprender; aunque, no deja de ser cierto que existen características específicas de líder, observadas desde la etapa de la infancia en ciertos individuos.

Dados los constantes cambios en el mundo cada vez más globalizado, se han buscado a lo largo el tiempo amoldar los estilos de liderazgo a las necesidades del entorno. A continuación, haremos un repaso por las distintas épocas.

Con la aparición del hombre se iniciaron los primeros inventos que transformaron las sociedades como el fuego o la rueda. Cuando una persona

¹ Doctrina filosófica que admite la existencia de ideas o principios, independientes de la experiencia.

consegua contribuir positivamente a una comunidad se convertía en un modelo a seguir, en un líder. Este líder coordinaba esfuerzos y distribuía el trabajo.

En las civilizaciones más antiguas como la sumeria, la egipcia o la babilónica, se han encontrado documentos que presentan pruebas de liderazgo organizacional. Ya en China, Sun Tzu, en su obra *Arte de la Guerra*, estableció una guía para los líderes militares y administradores, donde se pueden observar consideraciones respecto a la organización y la dirección.

Posteriormente, durante las civilizaciones griega y romana, se siguió desarrollando la cultura del liderazgo organizacional².

Según J. D. Money, durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos, pasando la autoridad al terrateniente, que ejerció un poder autoritario. Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como elevar su nivel de vida.

Posteriormente se elevaron los estándares de vida. La gente comenzó a buscar un sitio a donde pertenecer. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos con mayor rapidez. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

Posteriormente se ha hecho evidente que ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

Actualmente vivimos en una época de continuo cambio, un mundo globalizado donde los vaivenes son continuos, pudiendo afirmar que el mejor estilo de liderazgo es el que mejor se adapte al líder, a sus seguidores, al entorno y a la situación. El liderazgo situacional es el que predomina actualmente. El liderazgo situacional está basado en una interacción entre la cantidad de dirección que un líder proporciona, la

² Aristóteles escribió el libro *La Política*, en la que distinguió los conceptos de estado y gobierno o autoridad, y planteó la necesidad de separar la autoridad del estado en los tres poderes que se han conservado hasta nuestros días: legislativo, ejecutivo y judicial.

cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor y el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores exhiben en una tarea específica, función, actividad u objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo.

En conclusión, el liderazgo es un conjunto de actitudes, conocimientos y capacidades que hacen al líder tan distinto del resto que inspira a quienes están alrededor, a seguirle tanto a él como a sus palabras y ejemplo. No obstante, el estudio de la evolución histórica permite determinar que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo, por cuanto las cualidades y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por el contexto.

Estilos de liderazgo

Si bien no basta como se dijo anteriormente, con encuadrarse en estilos, resulta interesante conocer algunos que han sido identificados y estudiados a lo largo del tiempo, aunque no todos tienen, un efecto positivo sobre el clima y los resultados.

El estilo coercitivo

El liderazgo coercitivo se caracteriza por hacer que los subordinados actúen de acuerdo con las normas del líder para eludir posibles castigos que les puedan aplicar. Los líderes coercitivos suelen establecer metas y reglas arbitrarias, limitan el rango de actuación de sus subordinados, controlan la información y establecen pautas y reglas a seguir para evitar castigos. Este tipo de liderazgo suele manifestarse cuando los líderes actúan bajo presión o han perdido su capacidad de recompensa.

Así este liderazgo no fomenta la motivación, una de las principales armas del líder, aunque no es descartable cuando se quiere dar un «golpe de timón» a la situación y cambiar por completo la dinámica establecida en un grupo u organización.

Este tipo de liderazgo es más eficaz cuando se aplica a tareas sencillas o en situaciones de crisis, cuando los empleados necesitan una serie de directrices claras. Por el contrario, no es el más indicado para enfrentarse a tareas complejas o con empleados de los que se espera un alto grado de iniciativa o autonomía.

El estilo orientativo

El líder asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir. Solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la mejor manera de llegar a conseguir el objetivo sin llegar a perder su autoridad.

El líder orientativo persuade a sus colaboradores explicándoles cual es el objetivo y estableciendo estándares, orientando al desarrollo de los procesos a largo plazo tendentes a alcanzar un fin determinado y utilizando *feedback* positivo y negativo de manera equilibrada para motivar a los componentes del grupo.

Es más eficaz cuando es necesario que haya instrucciones claramente establecidas, máxime si el directivo es percibido como un experto en su materia.

Por el contrario, no es un tipo de liderazgo adecuado cuando el directivo no motiva al equipo, bien porque no es un experto en la materia o porque el equipo se autogestiona solo.

El estilo afiliativo

El líder se marca como prioridad promover un ambiente agradable entre sus colaboradores, poniendo menos énfasis en la dirección de las tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades de sus colaboradores. Presta atención a las personas y a las cosas que les hacen sentirse bien como la seguridad en el trabajo o las ayudas familiares. Da *feedback* positivo y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.

Es un estilo de liderazgo especialmente apropiado a ambientes en los que las tareas son rutinarias y el rendimiento ya es adecuado de por sí. Asimismo es efectivo cuando hay que unir a grupos conflictivos para que trabajen juntos.

Por el contrario, no es especialmente adecuado si hay que utilizar el *feedback* negativo para impulsar el trabajo del grupo o no existe una relación cordial entre los componentes del grupo y el jefe. En estos casos, así como en situaciones de crisis, el estilo coercitivo funcionaría mejor.

El estilo participativo

En este caso el líder confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuada por ellos mismos. Así, invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tiene que ver con su trabajo, buscando el consenso y manteniendo reuniones frecuentes. Recompensa el rendimiento y da poco *feedback* negativo.

En este estilo se potencia la colaboración y la coordinación entre todos, ayudando a integrar en el grupo a aquellas personas que llegan nuevas o se sienten un poco perdidas ya que siempre hay colaboradores competentes con las ideas claras.

El líder participativo distribuye el trabajo de forma adecuada y delega responsabilidades, llevando a cabo reuniones de coordinación que, por

otra parte, no serían eficaces para situaciones en las que las decisiones tienen que ser rápidas y no hay tiempo de reunirse.

Abusar del liderazgo participativo puede llevar a los componentes del grupo a sentirse perdidos y buscar otro líder.

El estilo imitativo

El líder imitativo dirige dando ejemplo, marca estándares altos y espera que los otros conozcan los principios y causas que están detrás de la estrategia a seguir. No se siente especialmente cómodo cuando tiene que delegar tareas si no está seguro de que la persona lo puede hacer muy bien.

Este tipo de líder se preocupa por conocer especialmente a sus subordinados, a los que cataloga enseguida, presionando a los que tienen un rendimiento más bajo. Tiene una gran orientación al logro, resolviendo las situaciones urgentes cuando los empleados solicitan ayuda, con lo que no contribuye a su desarrollo.

Esta forma de trabajo funciona muy bien cuando los empleados están altamente motivados, son competentes y, por tanto, no necesitan dirección. Es ideal si los colaboradores tienen características similares al superior.

Por el contrario, no es el estilo adecuado si los colaboradores no son eficientes por sí mismos y el jefe no puede hacerse cargo de solucionar todas las situaciones.

El estilo capacitador

Este estilo se basa en el desarrollo de los subordinados, proveyéndoles de habilidades e información que les permitan desarrollarse personal y profesionalmente. Los líderes capacitadores son buenos observadores, saben escuchar activamente a sus subordinados y les dedican tiempo. Son también grandes expertos en el arte de dar *feedback* constructivo y apoyar a los subordinados en el proceso de mejora y desarrollo.

El capacitador ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles, animándolos a establecer objetivos a largo plazo y proporcionando orientaciones y *feedback* para facilitar el desarrollo de los componentes del grupo. Se preocupa por su desarrollo a largo plazo.

Es un estilo más eficaz cuando los colaboradores reconocen la diferencia entre su nivel actual de rendimiento y el que les gustaría tener, y además están motivados a tomar iniciativas, buscando su desarrollo profesional.

En cualquier caso, este estilo de liderazgo necesita un líder experto y colaboradores motivados que tengan una base de conocimientos sólida.

Características del líder

«El mal líder es aquel a quien todos critican. El buen líder es aquel a quien todos alaban. El gran líder es aquel que logra que el pueblo diga: lo hicimos nosotros».

Lao Tsé

Puesto que los líderes son los que dirigen las organizaciones e instituciones, deben definirse a partir de una visión, de una misión, y de un código de valores.

La visión se define como la capacidad de desarrollar un proyecto de futuro, un objetivo trascendental que se debe alcanzar. La misión es la acción cotidiana que define la identidad y la tarea de un individuo o grupo (quiénes somos y para que estamos), es la razón de existir, la causa y fin de su actividad. Se genera a partir de la historia y circunstancia personal y familiar del individuo, la percepción del mundo interior y exterior, los propios valores, el compromiso con uno mismo, con los demás y el deseo de progreso. Según su etimología proviene del vocablo *mittere* que significa ser enviado para algo. Es acción, tarea, esfuerzo, compromiso para crecer y ayudar a crecer en la función diaria, en beneficio de la institución, o sea de todos.

Los valores constituyen el conjunto de principios o reglas esenciales del juego, bajo las cuales se guiarán las actitudes y conductas de las personas y los grupos. Son los principios que permiten la convivencia y supervivencia del grupo, son el motor que lleva a actuar y moldea conductas. Estos son los mismos que practica la sociedad civil, solo que con otra jerarquización; como ejemplo se puede nombrar al patriotismo para el militar pero no lo será así para el médico y no por ello será antipatriota. Algunos de ellos son: honestidad, tenacidad, lealtad, compromiso, esfuerzo, disciplina, justicia, educación, paciencia y congruencia, entre otros.

Entonces la visión se transforma en misión cuando se inicia el camino que se ha visualizado, se es congruente con los propios pensamientos, se tiene fortaleza y se sobrepone a las adversidades, se da desinteresadamente, se es responsable y comprometido con la institución. Podríamos decir que estos tres conceptos conforman la cultura organizacional.

Teniendo en cuenta lo antedicho, es necesario que la institución militar, mediante la cultura organizacional, transforme el poder interior de cada persona constituido por sus valores, sus metas en la vida, así como sus habilidades e intereses, para convertirlos en personas entregadas a la tarea de crear, para sí mismas y para las personas que las rodean, nuevas perspectivas, retos y una forma de ver el futuro que de otra manera parecería inalcanzable.

«Nuestra responsabilidad moral no consiste en detener el futuro, sino moldearlo para cambiar nuestro destino...»

Alvin Toffler

Si las personas poseen visión de futuro y tienen en claro su misión personal, estas serán tan fuertes que podrán resistir las situaciones más dramáticas y duros contextos.

Esto es necesario puesto que si la visión queda arrumbada entre papeles, no se puede llegar a contagiar al personal y lograr un fuerte impacto en los líderes potenciales y los seguidores. El militar debe transformar su institución logrando que su personal sea congruente con los objetivos de esta, llevando a crear el efecto de una visión compartida.

Por otra parte, cuando se habla de líder, necesariamente se habla de seguidores, puesto que se influyen mutuamente. Es una relación dinámica, así como los padres enseñan a sus hijos, estos aprenden de ellos. Para ello el potencial líder, necesita una gran cuota de grandeza y humildad para comprender la importancia de este círculo continuo de aprendizaje líder-liderados, y poder llegar a reconocer el valor de sus subordinados. Llegar a crear relaciones interpersonales productivas es todo un desafío. Se puede decir que el líder debe ser un servidor de la institución y de su personal, influyendo de manera positiva y creando líderes potenciales a cada paso, sin importar la jerarquía. Por otra parte, teniendo en cuenta que es imposible no influir, si el líder lo hace de manera negativa, generará un deseo de destrucción y de lamento de sus subordinados y seguidores, llegando a pensar que tienen un líder impuesto.

Autoridad institucional, moral y poder

Generalmente se suele llamar autoridad a todo aquel que ejerce algún tipo de influencia sobre un grupo determinado. Este tipo de autoridad ordinaria debe identificarse en todo caso como autoridad institucional, cuyo origen es externo al sujeto que la recibe, independientemente de la calidad moral de la persona, por lo tanto es más acertado llamarlo poder. La autoridad moral es de orden ético-constructivo, que requiere para su ejercicio poseer capacidad de convencer y voluntad de dejarse convencer por parte del grupo o individuo a quien se dirige dicha autoridad. Al tener autoridad, siempre se goza de algún tipo de poder, sin embargo tener poder no significa que sea acompañado de autoridad. El poder influye de manera temporal o limitada sobre el grupo, en tanto que dure una situación determinada, mientras que la autoridad lo hará de forma permanente.

Para ganar autoridad moral se requiere de voluntad por parte del líder potencial de trascender sus necesidades individuales a las del grupo y la institución.

Según el origen etimológico el término autoridad proviene del latín *auctoritas*, que a su vez deriva de la palabra *augere*, que significa dejar crecer, progresar, por lo tanto el que posea autoridad debe promover el crecimiento de la institución y su gente.

Un ejemplo de liderazgo: el líder capacitador

El líder que capacita a sus subordinados es un líder sin limitaciones. Según Andrew Carnegie, nadie es un gran líder si quiere hacerlo todo él mismo o atribuirse el crédito por hacerlo. Hay que influir en los demás para que aprendan a dirigir y a liderar. Para ello hay que evaluar a la gente, dedicarse y ser íntegro con ella, poner normas e influenciarla. Se debe tener en cuenta que los subordinados serán tan útiles a la institución como el líder que tengan. Depende de cómo los seguidores perciban a su líder y cuanto demuestre este que les importa y no solo los conocimientos o jerarquía que posea. Como ejemplo se puede comentar el interés que Napoleón sentía por cada oficial, demostrado por sus preguntas y conversaciones, y el aprecio de estos hacia él.

Según Víctor Frankl «Si usted lleva a la gente a una visión de sí misma, que la eleve sobre el promedio, la ayuda a llegar a lo que es capaz de llegar a ser...».

Los subordinados tienden a ser lo que sus superiores piensan que llegarán a ser, y una vez que se convencen de lo bueno que pueden llegar a ser, no querrán ser menos. Por otra parte es necesario brindarles a los subordinados un excelente ambiente de trabajo y las herramientas adecuadas. Las personas excelentes usan herramientas excelentes, pero, en cualquier caso, el trabajo no debe ser un fin en sí mismo sino una contribución al desarrollo del equipo y de la institución.

Hay que tener en cuenta que el crecimiento personal de los subordinados y del líder no es mágico, es resultado del esfuerzo personal y de la conducción liderada. Ningún millonario se hizo rico mágicamente, y ningún líder potencial llegará a ser un verdadero líder si no logra que sus subordinados estén predispuestos positivamente a encarar el camino del progreso personal, contribuyendo a la institución.

Toda persona desea pertenecer al grupo más exitoso, puesto que como se dijo anteriormente llegaremos a ser tan grandes como nos vea nuestro líder, esa es la percepción que poseen los subordinados. Para lograr un equipo es necesaria una meta común, que estará dada por las exigencias del servicio, y un grupo de subordinados que tendrán una cabeza visible que será el líder. Este debe generar espíritu de cuerpo en el grupo, lograr esa unión que los distingue de cualquier otro equipo de trabajo similar en el ámbito civil. Debe haber cooperación, comunicación y compromiso, lo que llevará al grupo a trabajar sin importar las dificultades. Es así como

surge la importancia del trabajo mancomunado, mezclado con la función primordial del líder como formador/entrenador de su equipo de líderes.

Para ello debe generar vínculos entre los subordinados, más allá del sentido de pertenencia que posean y los que la institución les haya inculcado. Deben saber confiar el uno con el otro, saber que necesariamente para lograr el éxito es tan importante el aporte individual, y el esfuerzo conjunto como el sacrificio.

El líder debe aprender de sus subordinados y a la vez enseñar y brindar las herramientas para lograr un resultado eficaz. Deben aprender a reconocer lo que es realmente importante para lograr el cumplimiento exitoso de la tarea. De esta manera los miembros del equipo crecen juntos sabiendo que cada uno desempeña un rol fundamental, dejando de lado aspectos individuales y concentrándose en el bienestar común.

Un buen líder les dice a sus subordinados que espera de ellos, comunica, les da la oportunidad de actuar, de aportar para alcanzar la visión. Les dice como lo están haciendo. Los supervisa, acompaña, interactúa. Les enseña, y entusiasma y así facilita, mejora e incrementa su contribución individual.

El héroe y el liderazgo

«Nunca andes por el camino trazado, pues te conducirá únicamente hacia donde los otros fueron».

Alexander Graham Bell

La palabra héroe es originaria del griego antiguo, y significa semidiós, ya que la mayoría de los héroes de la mitología griega eran directamente hijos mestizos de dioses y humanos. Coloquialmente, la definición de héroe es la de simple y sencillamente una persona que por sus atributos, méritos, logros o virtudes, supera al resto de los humanos comunes. El diccionario de la lengua española define al heroísmo como el esfuerzo eminente de la voluntad hecho con abnegación, que lleva al hombre a realizar actos extraordinarios en servicio de Dios, del prójimo o de la patria.

El héroe posee la capacidad personal de dar el ejemplo, de ser el primero, no solamente por ser exitoso o por morir en combate, sino también por anteponer a su interés personal el honor y el deber, conjuntamente con la responsabilidad como militar de tomar decisiones vitales o importantes, haciéndose plenamente cargo de las consecuencias. Es una persona admirable, con un pensamiento acorde a su modo de acción.

Como vemos el héroe es un líder, y todos los líderes deberían llegar a ser héroes. Sí, héroes de sus seguidores, ya que este es el camino marcado por el cual los subordinados caminarán. Por ende, los resultados que se obtendrán serán más que beneficiosos hoy, y mucho más lo serán en el

futuro, si tenemos en cuenta que el individuo será formador de líderes del mañana con los conocimientos y capacidades que adquiera.

Se puede decir entonces que en principio el líder es héroe de sus seguidores, y a su vez sus seguidores son sus héroes que hacen que la existencia del grupo se signifique.

Las recompensas y los castigos

Todas las organizaciones tienen un sistema de recompensas y castigos, dicho de otra manera, incentivos que estimulan ciertos comportamientos y de sanciones ya sean reales o potenciales para evitar o corregir ciertos comportamientos que el líder debe conocer y aprender a utilizar de manera efectiva.

El sistema de recompensas puede definirse como el cúmulo de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y la forma en que estos llegan a sus integrantes. Estos beneficios pueden ser tangibles (ascensos, salarios, pases, comisiones, etc.) o intangibles (garantía de permanencia en la institución, tareas desafiantes, utilización de capacidades individuales adquiridas fuera de la organización, reconocimiento por años de servicio, etc.).

El sistema de castigos es el paquete de medidas disciplinarias cuyo objetivo es encauzar el comportamiento desviado y prevenir que ocurra. De la misma manera existen castigos tangibles como sanciones escritas, suspensión, descuento de haberes, etc., y castigos intangibles como el apercibimiento verbal, entre otros.

El fin de las recompensas no es más que reforzar las conductas positivas personales dentro de la organización para aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y por ende del grupo así como ayudarlo a consolidar el control que la institución ejerce sobre su propio destino.

Existen numerosas teorías para entender mejor cómo funciona la motivación como motor del individuo dentro del círculo líder-seguidor y seguidor-líder. A continuación se repasan algunas de ellas.

A. Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke.

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, estos deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzarlas.

El establecimiento de metas es un proceso básico que es parte directa o indirecta de todas las teorías de la motivación en el trabajo. La conclusión central de la teoría del establecimiento de metas es la siguiente: «los individuos a los que se les fijan metas difíciles específicas se desempeñan mejor que los que reciben metas fáciles, no específicas».

La premisa que subyace en la teoría del establecimiento de metas es que la conducta está regulada por los valores y las metas.

Un aspecto muy importante dentro de esta teoría, es que la meta debe estar ligada con la retroalimentación y los premios, ya que cuanto mejor siente el trabajador que sus metas se están cumpliendo, este se motiva para hacer su máximo esfuerzo con el fin de alcanzar sus objetivos. Además, si se les premia por esto, se logra que haya un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

Esta teoría señala de manera muy acertada que el desempeño de un individuo va a estar íntimamente relacionado con las metas que se fijen, además de que estas deben ser específicas y difíciles, pues de lo contrario el individuo no les dará importancia y dejará todo para el último momento.

B. Teoría del flujo de Mihaly Csikszentmihalyi.

La Teoría del flujo es un intento de explicación de lo que sucede cuando la realización de una actividad provoca en el individuo una sensación tan placentera que la persona la realizará, incluso aunque tenga un alto grado de dificultad, por el puro placer de hacerlo.

Ese estado de concentración absoluta y placentera se denomina flujo y cuando se experimenta la gente queda profundamente absorta en lo que está haciendo, dedica una atención exclusiva a la tarea y su conciencia se funde con sus actos. La atención queda tan concentrada que la persona pierde la noción de tiempo y espacio.

La experiencia del flujo tiene una motivación enteramente intrínseca, y ocurre independientemente de la meta. El individuo solamente se concentra en lo que hace por el placer que obtiene con tal ejecución. La experiencia del flujo requiere de la existencia de una tarea que tenga una buena dosis de desafío, que reclame la puesta en práctica de las competencias y habilidades del individuo siendo, en consecuencia, más intensa cuando el desafío es mayor y las competencias necesarias para abordarlos también.

La relación entre desafío de la tarea y competencias del individuo, además de producir la experiencia del flujo, puede producir otros resultados cuando desafíos y competencias no se corresponden. Así, una baja competencia frente a tareas moderadamente desafiantes produce preocupación y frente a tareas muy desafiantes provoca ansiedad. En cambio, frente a tareas escasamente desafiantes causa aburrimiento y apatía.

C. Teoría de la motivación intrínseca de Kenneth Thomas.

La teoría de la motivación intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la «sumisión» del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se «compraba» esa sumisión.

El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que «hacer lo que se debe hacer» provoca que la gente se sienta bien.

Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso, para alcanzar el cual reclama autodirección. Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas. La autodirección, en consecuencia, ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas: autonomía, competencia, sentido o significado y progreso.

La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca derivado de la propia ejecución de la tarea que a su vez genera un alto desempeño y una elevada satisfacción.

D. Teoría de las expectativas de Víctor Vroom, Edward Deci, y Lyman Porter.

La teoría de las expectativas da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado del personal.

El desempeño esperado del personal es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol. La motivación, por su lado, depende del valor de la recompensa y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (instrumentalidad). Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales.

La motivación va a depender de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida y de la probabilidad subjetiva (expectativa x instrumentalidad) que él perciba que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales. Una elevada motivación no basta para esperar un buen desempeño.

Dos factores adicionales entran en juego. Uno de ellos es la capacitación o, dicho de otra manera, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual, y el otro es la percepción del rol que juega. Un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el trabajador una alta motivación, que combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento de su rol, generaría un elevado desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado.

El líder tiene la obligación de mantener la equidad entre las recompensas y castigos, teniendo en cuenta que los colaboradores tratarán de actuar de manera consciente, de acuerdo a sus preferencias y conocimientos.

El líder frente al cambio

Los continuos cambios sociales, culturales, políticos y tecnológicos, han ido acelerándose a lo largo de estos últimos tiempos e influido en la estructura institucional. Estos cambios provocan directa o indirectamente modificaciones en la cultura organizacional conservadora, por ende influyen en las personalidades de sus integrantes. Estos procesos de cambio, muchas veces generan resistencia, ya que generalmente se espera que los acontecimientos sucedan para adaptarse posteriormente.

Estos cambios pueden darse en los objetivos institucionales, en las relaciones de autoridad, en las formas de trabajo, en los procedimientos y en las relaciones interpersonales, entre otros factores, que exigen ajustes a través de patrones de comportamiento, que deberán adaptarse a los nuevos esquemas de comunicación, cooperación e interacción.

Es aquí donde el líder toma un rol fundamental. Es el encargado de regular las consecuencias del efecto psicológico que producen en los seguidores estas modificaciones, relacionadas con la personalidad individual de sus colaboradores y sus habilidades para manejar el cambio.

Por lo tanto si una persona percibe que es capaz de ajustarse al cambio sin demasiado compromiso y este le es beneficioso, puede adoptar una actitud positiva ante el mismo. Por otra parte, si la persona no se siente segura y capaz de enfrentarse al cambio, y no ve en él un beneficio personal seguramente se opondrá al cambio con actitud negativa.

De esta manera surge el conflicto, que no solo es parte del cambio, sino de la vida misma de las personas ya que donde haya personas existirá el conflicto, es decir, la existencia incompatible de intereses.

A su vez, existen condiciones que tienden a generar conflictos de grupos, como la diferenciación de actividades (la organización al encontrarse con muchas subdivisiones de trabajo, generan modos de sentir, pensar y hasta intereses personales), los recursos compartidos (estos son escasos y no siempre su distribución es equitativa según las necesidades), o las actividades interdependientes (la coexistencia de grupos para desarrollar sus actividades).

Los resultados del conflicto pueden ser catastróficos a nivel organizacional, o bien tener resultados constructivos. El conflicto despierta sentimientos y estimula energías, fortalece los sentimientos de identidad, pertenencia y adiestra el ojo avizor ante los problemas futuros. En cambio si se producen consecuencias negativas, este desencadenará sentimientos

de frustración, hostilidad, pérdida de rendimiento laboral individual (presión social de no hacer), retroalimentando y perjudicando las relaciones entre instituciones.

El líder entonces, deberá controlar el conflicto, canalizando los intereses de sus seguidores, negociando para evitar la confrontación con pares y con la organización buscando una solución positiva. Por eso se habla del líder negociador, que no es más que el encargado de encauzar las fuerzas emocionales internas de sus seguidores para conseguir una modificación en las conductas negativas, que sean conducentes con los objetivos institucionales.

Principios del liderazgo militar

El líder militar debe necesariamente poseer ciertas cualidades que lo distinguan del común de las personas, ya que exige que posea una personalidad bien definida, un criterio claro y previsor, energía, perseverancia y serenidad ante los imprevistos. Entonces puede decirse que el ejercicio del liderazgo se basa, entre otros (ya que es un tema de estudio constante), en el principio de moralidad e integridad, competencia profesional y ejemplo personal.

El concepto de integridad, que proviene del término latín *integritas*, refiere a la cualidad de íntegro y a la pureza de las vírgenes. Aquello íntegro es algo que no carece de ninguna de sus partes o, dicho de una persona, hace referencia a alguien recto, probo e intachable.

Puede hablarse, por ejemplo, de la integridad moral. Esta es una cualidad de la persona que la faculta para tomar decisiones sobre su comportamiento por sí misma.

Por otra parte, la integridad personal permite nombrar a la total o amplia gama de aptitudes poseídas por una persona. Una persona íntegra es aquella que no se queda en una única actividad, sino que recorre distintas áreas del conocimiento, que sería el caso del profesional de las armas.

Por lo tanto ser una persona íntegra tiene necesariamente que ver con conocer la profesión. Un líder debe poseer la capacidad de demostrar conocimientos, entusiasmo, pasión y convencimiento. La falta de estas, llevará a crear un liderazgo negativo logrando la desconfianza de sus seguidores. Esta cualidad toma especial relevancia, si tenemos en cuenta la complejidad de los sistemas militares, y el grado de aptitud necesario para operarlos eficazmente. Así surge la necesidad de capacitación técnica, que es necesaria para el uso adecuado de los equipos, la conservación y el mantenimiento y la capacitación operativa que se refiere a la utilización de los medios militares con eficacia y eficiencia.

Por lo tanto el líder militar debe poseer una conjunción de capacidades humanas, técnicas y operativas adaptables a diferentes situaciones de acuerdo a su ubicación dentro de la institución.

En cuanto al ejemplo personal, el líder militar debe siempre «estar en la trinchera», debe estar donde se encuentra la acción, tener siempre la información de primera mano, de sus subordinados, que son en definitiva los que hacen que las cosas pasen. Debe infundir esa energía propia del líder a sus seguidores, demostrando que todo es posible. En la guerra a los que llegan en segundo lugar no les dan medalla de plata.

Durante tiempo de paz, es necesario que el fracaso o equivocación sirva para una mejora continua, es entonces necesario realizar la diferenciación entre dar la oportunidad de sobresalir, a veces con resultados negativos pero aceptables en cuanto al aprendizaje, en vez de dar abiertamente la libertad de fracasar.

El líder militar debe ser tenaz. Para que invertirían tiempo los seguidores si observan que el líder potencial, ante la primera dificultad los abandonará o el esfuerzo fuera infructuoso. Siempre habrá obstáculos, y el líder sabiendo esto, se quede, persista y demuestre que espera resultados positivos, aunque no siempre se pueda lograrlos.

La lealtad es otro de los principios. Es la actitud de dedicarse al compromiso adquirido, aun con sacrificio, manteniendo la palabra empeñada. Es la causa por la cual se aceptan de forma voluntaria los principios militares, la historia de la institución y se genera el sentido de unión entre el personal.

El ser justo implica ser imparcial, impersonal y consecuente al ejercer el mando. Implica saber premiar y castigar siempre que sea necesario, jamás humillar o rebajar al subalterno. Es el arte de administrar justicia, para lo cual es necesario comprender de manera total el comportamiento humano y sus emociones (alegría, tristeza, envidia, prejuicios, etc.).

Estos enunciados anteriormente son algunas de las cualidades que conforman el principio básico del liderazgo. Hay que tener en cuenta la lista es mucho más amplia y no es taxativa, por lo que admite mejoras y una constante discusión.

Liderazgo militar en otros países

El liderazgo en el seno de las Fuerzas Armadas viene fundamentado en los valores y creencias de sus componentes. Y estos, proceden de la sociedad, por lo que la base de este liderazgo está íntimamente ligada al carácter de los ciudadanos que conforman un país.

Dentro de los países de nuestro entorno, Alemania y Estados Unidos son los dos únicos países que tienen centros específicamente dedicados a la enseñanza y desarrollo del liderazgo en el seno de las Fuerzas Armadas³.

A continuación vamos a hacer una breve referencia del liderazgo visto en las Fuerzas Armadas de algunos países.

Liderazgo en las FAS alemanas

Las Fuerzas Armadas alemanas (Bundeswehr) han fundado el desarrollo de liderazgo en el carácter único del sistema alemán llamado *Innere Führung*. El *Innere Führung* es descrito como un concepto en el que las exigencias de la misión militar y el deber se fusionan con la dignidad y los derechos de los ciudadanos.

Todas las actividades de liderazgo en la Bundeswehr en todos los niveles, incluida la educación, implican esencialmente los principios del *Innere Führung*.

El concepto del *Innere Führung* se inició a finales de la Segunda Guerra Mundial (WW II), tras el cese del régimen nazi de Hitler, que a su vez impregnó a los militares de la más amplia sociedad alemana. El motivo del *Innere Führung* es, por lo tanto, la necesidad de transformar la Bundeswehr en una institución no solo aceptada por la sociedad alemana, sino también reconocida como una institución necesaria.

Traducido literalmente, *Innere Führung* significa «liderazgo interno», y es aplicado por la Bundeswehr para establecer su modelo del «ciudadano de uniforme». Este liderazgo interno puede interpretarse como la construcción interior individual de un líder, íntimamente relacionada con su carácter.

Todos los oficiales y suboficiales de la Bundeswehr están obligados a recibir instrucciones sobre las directrices para la aplicación práctica del *Innere Führung*, que abarcan temas como la autoestima, la disciplina, la autoridad, la justicia, el orden y la obediencia, la cohesión, la participación de los soldados en las actividades del servicio o la capacitación y la educación política y moral.

La Bundeswehr no confía la aplicación de la *Innere Führung* en una o dos instituciones. Existe la creencia de que el liderazgo de los oficiales jóvenes va a desarrollarse a través de las enseñanzas y la guía de los oficiales superiores con más experiencia y un amplio conocimiento de los principios del *Innere Führung*.

³ En el caso de Estados Unidos es el Center for Army Leadership (CAL), cuya dirección web es <http://usacac.army.mil/cac2/CAL/> y en el caso de Alemania es el Zentrum *Innere Führung*, cuya dirección web es <http://www.innerefuehrung.bundeswehr.de/portal/a/zinfue>.

Se puede considerar como una forma de vida, y el ejemplo de liderazgo de los superiores influye de manera decisiva en la toma de decisiones de sus subordinados.

Este es un concepto que no puede ser exportado en sentido estricto a otros países, pero quizás si se pueda aplicar de forma selectiva al modelo de desarrollo de liderazgo.

El concepto es preceptivo por naturaleza, en el sentido de que está regulado por una amplia normativa que enumera claramente los principios y objetivos, desarrollando una serie de instrucciones para su aplicación.

En definitiva, este concepto de liderazgo interno se define a través de unos ideales basados en la experiencia y que nos podrían recordar una de las máximas de Sun Tzu que dice que el verdadero arte de la guerra no está en la guerra en sí, sino en la prevención de la misma.

Últimamente, la inteligencia emocional es vista como un elemento fundamental en el carácter de un líder de éxito. El modelo alemán de liderazgo interno se podría comparar con los elementos fundamentales de la inteligencia emocional de Goleman como son la conciencia de sí mismo, el control de las emociones, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

La normativa sobre el concepto *Innere Führung* dice que el conocimiento de los límites propios hace que sea más fácil tratar con las fortalezas y debilidades de los demás (conciencia de sí mismo). De acuerdo con el modelo alemán, es la calma con la que el superior se enfrenta a los errores iniciales, lo que asegura a sus soldados ganar confianza ante las dificultades principales, y se sienten capaces de asumir una mayor responsabilidad (control de las emociones). Superiores alemanes están obligados a explicar sus órdenes, y evitar herir a los demás por la dureza o la frialdad (empatía). El concepto *Innere Führung* también revela la importancia de la cohesión de la *Bundeswehr* y el papel que desempeña en la gestión de las relaciones (habilidades sociales).

Liderazgo en las FAS británicas

En este caso, el Reino Unido no comparte con Alemania los retos de ser una democracia nueva e integrada. Bennet dijo que las fuerzas armadas británicas son parte de una antigua sociedad donde todo el mundo sabía lo que se esperaba en términos de conducta y carácter. Este punto de vista se ve reforzado por la declaración Mileham de que «el ejército británico es una organización muy madura, que no sufrió ninguna discontinuidad desde que pasara al modelo profesional en 1960».

Para el Ejército británico, el liderazgo militar es una cuestión de visión de futuro. En el documento «*Soldier Management, a Guide for Commanders*» se define liderazgo como la proyección de la personalidad y el ca-

rácter para inspirar a aquellos que disponen para hacer lo que se espera de ellos. De esta forma, la consideran como la cualidad más importante en el arte del mando, y que, por lo tanto, contribuye en gran medida al éxito de las operaciones.

No obstante, deja claro que no hay una receta única y escrita para ser líder. El liderazgo militar es una combinación de ejemplo, la persuasión y coacción que, en gran medida, depende de la situación. Su objetivo debe ser transformar y basarse en el equilibrio de las cualidades militares y habilidades técnicas. El éxito de los líderes militares radica en entender la organización, el entorno en el que operan y las personas que tienen el privilegio de conducir.

La Real Academia Militar de Sandhurst (Real Military Academy Sandhurst –RMAS–), situada en Camberley, en el condado de Surrey, es donde todos los oficiales del Ejército de Tierra británico reciben su formación inicial oficial con el fin de ser comisionados como oficiales.

Una vez más, el carácter de liderazgo se ha trabajado antes de que los cadetes entren en la RMAS.

El Órgano de Selección de Oficiales para el Ejército de Tierra (Army Officer Selection Board –AOSB–) se toma muy en serio este proceso de tal forma que una junta permanente dirigida por un general y formada por coroneles, tenientes coroneles y comandantes evalúa, entre otras competencias y habilidades, la capacidad de liderazgo de los aspirantes.

La RMAS tiene una gran confianza en la AOSB. Según Hughes, así como De La Hey, es razonablemente seguro que los candidatos que pasan todas las pruebas serán, con casi total seguridad, buenos líderes, especialmente bajo condiciones de estrés.

Los miembros del personal de la RMAS aceptan que los rasgos de liderazgo necesarios están intrínsecamente presentes en cada cadete, y que el proceso de selección ya ha encontrado a las personas más adecuadas para ser entrenadas. Por lo tanto, a partir de este momento, lo que queda por hacer es desarrollar ese liderazgo que ya está presente en los cadetes.

La importancia del liderazgo y el desarrollo del carácter por el oficial del ejército británico está claramente establecido en la declaración de la misión de la RMAS. Mileham establece la misión como: «A través del entrenamiento y educación militar, desarrollar las cualidades de liderazgo, carácter e intelecto que se exige de un oficial del ejército».

Posteriormente, el Ejército británico fomenta el liderazgo de sus oficiales desde que salen de la RMAS hasta que llegan a los empleos más altos a través de un programa de tres fases⁴. En la primera fase, se contemplan

⁴ Forma parte del Command, Leadership & Management (CLM) Programme.

planes de desarrollo de liderazgo dentro de las unidades así como seminarios específicos⁵. Además tienen la posibilidad de obtener una titulación civil en liderazgo⁶. Durante la segunda y la tercera fase, los oficiales hacen diversos cursos relacionados con el mando de unidades y el desarrollo de cometidos dentro de los estados mayores⁷.

Este modelo británico de desarrollo de liderazgo muestra que no se ha instituido sobre una base específica por escrito, sino que se ha desarrollado a través del tiempo como parte de una sociedad madura. Este modelo solo se puede aplicar en una sociedad donde la mayoría de los ciudadanos tienen fe en el mismo conjunto de valores.

Liderazgo en las FAS de los Estados Unidos

El Ejército de Tierra de los Estados Unidos define en su *Manual de Campo FM 22-100* liderazgo como el proceso de influir en las personas, proporcionando el propósito⁸, la dirección⁹ y la motivación¹⁰ necesarias durante las operaciones para cumplir la misión y mejorar la organización.

Dentro de una unidad, los líderes son responsables de la cohesión y la habilidad que permiten a los soldados entrenar con eficacia. Estos soldados proceden de la sociedad norteamericana, lo que establece un compromiso entre los valores de la sociedad y los valores militares que fundamentan este liderazgo.

En 1948 se editaron por primera vez los primeros documentos en forma de folleto sobre liderazgo que finalmente han desembocado en toda una tradición doctrinal entorno a este concepto. Desde aquellas fechas, ya se hablaba de introducir el concepto de liderazgo como una habilidad necesaria dentro del ejército, basada en los valores de la sociedad y dirigida a todos los niveles. Con esa filosofía, el Ejército de los Estados Unidos ha desarrollado por escrito en el FM 22-100 cómo se implementa la habilidad del liderazgo.

Así, el liderazgo en el Ejército implementa el concepto del «Be, Know and Do»¹¹. Comienza con lo que el líder debe ser, los valores y atributos que

⁵ Comprendido dentro del Junior Officer Leadership Programme (JOLP).

⁶ Como, por ejemplo, el City and Guilds Licentiate in Leadership.

⁷ El Advance Command and Staff Course (ACSC) y el Commanding Officers' Designate Course (CODC).

⁸ Ofrecer a los subordinados la razón para actuar con el fin de lograr el resultado deseado, (FM 6 a 22 octubre, 2006 / 1-8 / PDF 12).

⁹ Proporcionar instrucciones claras implica comunicar cómo llevar a cabo una misión: dar prioridad a las tareas, asignando a los subordinados la responsabilidad de ejecución, y la garantía de entender la norma (FM 6 a 22 octubre, 2006/1 a 10 / PDF 12).

¹⁰ Suministrar la voluntad de hacer lo que sea necesario para cumplir una misión. (FM 6 a 22 octubre, 2006/1 a 12 / PDF 12).

¹¹ (FM 6-22 octubre, 2006 / 1-1 / PDF 11).

conforman el carácter de un líder (BE). Sus habilidades son esas cosas que sabemos hacer, su competencia en todo, desde el aspecto técnico de su trabajo a las habilidades de un líder requiere (KNOW). Pero el carácter y el conocimiento, a pesar de ser indispensables, no son suficiente. No se puede ser eficaz, no puede ser un líder, hasta que se aplique lo que sabe, hasta que actúe y haga lo que debe (DO).

El Ejército ha publicado, promocionado y explicado siete valores como base del liderazgo, que son lealtad, deber, respeto, servicio desinteresado, honor, integridad y valentía personal (LDRSHIP), estableciendo como métodos principales para potenciar estas habilidades en sus subordinados el asesoramiento, el entrenamiento y la mentorización.

En definitiva, podríamos decir que el liderazgo es la habilidad más importante dentro del Ejército americano. Tal es así que tanto el desarrollo de esta habilidad como la evaluación de esta competencia a todos los niveles entran dentro de las responsabilidades más importantes de cualquier mando.

Conclusiones

No podemos pasar por alto la importancia que tiene hoy en día el liderazgo en el funcionamiento de cualquier organización. A lo largo de la historia, el líder ha ido modelando sus estilos de liderazgo, adaptándose a las demandas sociales del momento.

En la actualidad, se han podido identificar y concretar diferentes tipos de liderazgo que permiten al líder adaptarse a una sociedad globalizada y con grandes retos. Analizando todos los estilos podemos concluir que el líder debe ser sobre todo un elemento generador de inercias entre sus colaboradores y subordinados, porque en la medida en la que el grupo trabaja y colabora de forma coordinada, la organización saldrá beneficiada y se alcanzarán los objetivos de una forma más efectiva.

Pero el líder se va a enfrentar a múltiples situaciones que van a exigirle adaptarse y utilizar los distintos tipos de liderazgo en función de la situación a la que se enfrenta. Debe tener una visión clara de cómo alcanzar los fines de la organización, basada en unos sólidos valores que debe compartir con sus subordinados y colaboradores.

En este sentido, el líder militar debe sentirse reflejado en todas estas características anteriormente señaladas. Debe ser un líder con una visión clara de su misión, con unos valores fuertemente arraigados y compartidos por la sociedad en la que vive, que sea un ejemplo para sus subordinados y que sepa administrar las recompensas y los castigos de forma adecuada. Hemos visto ejemplos claros de cómo en los principales países de nuestro entorno el liderazgo en el militar se valora, se potencia

y se dignifica a todos los niveles, algo que en España no está ocurriendo todavía de la misma manera.

Bibliografía

- ALLPORT, Gordon. *La personalidad: su configuración y desarrollo*. Barcelona: Herder, 1985.
- BASS, Bernard. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Application*, Nueva York: Free Press, 1990.
- ESTRADA, Sandra. *Liderazgo a través de la historia*, 2007.
- FM 6-22. *Army leadership*. Washington: 2006.
- FRANKL, Víctor. *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder, 1979.
- GARCÍA-GUIU, Carlos. *El liderazgo militar ante la complejidad*. Madrid, IEEE, 2012.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia Emocional*. Nueva York: Bantan Books, 1996.
- HERSEY, P. and BLANCHARD, K. H, *Leadership and the One Minute Manager*, William Morrow: 1999.
- HUESO, Vicente. *Del mando al liderazgo*, Monografía CESEDEN XII CADCOG 2010.
- Manual de las Fuerzas Armadas Británicas. *Soldier Management. A Guide for Commander*, Gloucestershire: Earle & Ludlow Limited, 2004.
- MONEY, James D. *Principios de Organización*. Editorial Cultura, 1954.
- SUANCES, Saturnino. «Liderazgo militar: una asignatura pendiente». *El liderazgo motor del cambio*. Documentos de Seguridad y Defensa: CESEDEN, 2010.
- SUN TZU. *El Arte de la Guerra*.
- TAO TE CHING. *Los libros del Tao de Lao Tse*. Madrid: Editorial Trotta, 2006.
- ZDv 10/1. *Innere Führung*. Bonn: 2008.

Competencias emocionales y liderazgo militar

Antonio Parrilla Martínez

Capítulo tercero

Inteligencia emocional y liderazgo efectivo: de la teoría...

El liderazgo es una cuestión de emociones.

Pilar Jericó

A modo de introducción

El concepto de liderazgo ha sido tratado desde multitud de puntos de vista y desde muchas teorías, especialmente en los últimos años. Hay enfoques centrados casi exclusivamente en la persona del líder, otros en su tarea, otros en la manera de influir sobre el grupo, etc. Todas estas aproximaciones han intentado presentar las distintas aristas de este complejo concepto, repleto de interpretaciones, matices, y singularidades, pero que a todos nos apasiona.

Las teorías sobre liderazgo, como en otros ámbitos, no dejan de ser una manera de explicar la realidad; muchas de ellas invitan a una reflexión sobre los aspectos que lo conforman, ya que, el «arte de liderar» es un mundo en el que la introspección y el análisis interno cobran un protagonismo singular. En este concepto confluyen dos aspectos que pretendemos resaltar desde el principio: por un lado, en relación al «arte», es importante destacar que se trata de una habilidad que se puede aprender

y conformar, por lo que nunca es tarde si hay una firme determinación en la mejora continua. En cuanto al concepto de «liderar», hay que subrayar el ánimo de influir en los demás, y conseguir que la gente haga voluntariamente lo que el líder desea, debido a su autoridad moral, personal y profesional, y no solo por la propia jerarquía (por aquello de que liderar es algo más que mandar).

En base a estos dos importantes pilares, algunos autores, como *James Hunter*, construyen una primera aproximación al concepto del liderazgo, como el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. La función del líder, siguiendo esta línea argumental, es lograr ordenar los esfuerzos individuales y aumentar la motivación y el compromiso de los integrantes, para poder obtener juntos el mejor resultado posible. Parece evidente que la vertiente personal tiene un trascendental peso específico en el ejercicio del liderazgo, desde el mismo punto de partida, es decir, el propio líder, hasta el producto final, donde el factor humano cobra el apelativo de recurso crítico.

Es precisamente aquí donde surgen los interrogantes acerca de con qué herramientas cuentan los líderes para conformar ese «arte», y poder gestionar con brillantez los innumerables problemas que surgen de la interacción con uno mismo y los demás. En este sentido, a lo largo de los últimos años se han desarrollado diversos estudios en torno a una serie de habilidades de índole personal que, bajo la denominación de inteligencia emocional, han puesto de relieve la importancia de los factores emocionales en el desarrollo de un liderazgo efectivo y del éxito en la vida, en general.

La inteligencia emocional

Se considera que el padre de la inteligencia emocional (IE) es *Daniel Goleman*, ya que, aunque se basó en estudios de otros investigadores¹, ofreció un análisis mucho más profundo sobre el término, describiendo su utilidad más allá del aspecto del propio individuo, abarcando otros ámbitos, especialmente en el contexto organizacional. La construcción de este fa-

¹ En 1983, Howard Gardner desarrolló el modelo de Inteligencias Múltiples, donde proponía una nueva visión de la inteligencia como una capacidad múltiple, como un abanico de capacidades intelectuales, reconociendo que existen otros tipos de inteligencia aparte de la cognitiva (hablaba de inteligencia corporal, música, lógica, lingüística, interpersonal, intrapersonal, visual-espacial, etc.). De los tipos de inteligencias que definió *Gardner*, dos de ellas, (intrapersonal e interpersonal) llamaron la atención de *Peter Salovey* y *John Mayer*, psicólogos de dos prestigiosas universidades americanas, los cuales definieron sus competencias, presentándolas bajo el término «inteligencia emocional». JERICÓ, Pilar. *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso*. Pearson Educación, SA., Madrid: 2008, p. 84.

moso concepto giró en torno a que, desde los puestos de trabajo más modestos, hasta los altos cargos directivos, el factor determinante no era el cociente intelectual (como se venía sosteniendo), ni la pericia técnica, sino un conjunto de habilidades como la autoconciencia, la autoestima, el autocontrol, la empatía, la dedicación, la integridad, la habilidad para comunicar y para iniciar y aceptar cambios, y algunos otros, que fueron agrupados bajo la denominación de IE.

Quedaba desterrada la idea de que el cociente intelectual (CI), es decir, el nivel de inteligencia «tradicional», era el responsable del éxito laboral, presentándose innumerables investigaciones que aseguraban que este índice dejaba de explicar el éxito laboral entre un 75 y un 96 % de los casos. Por el contrario, aparecía el cociente emocional (CE), que aglutinaba una serie de parámetros que sí parecían claves para triunfar, tanto en el plano personal, como en el mundo laboral. En este contexto se advirtió que a diferencia del CI, que viene en gran parte determinado genéticamente y es difícil de implementar, el área emocional constituye todo un proceso sometido al aprendizaje continuo, que puede medirse y, para suerte de muchos, mejorarse.

Toda esta teoría, por supuesto, tiene un poso científico que se construye desde la propia fisonomía de nuestro cerebro, que se ha plasmado documentalmente mediante innumerables estudios científicos, y cuyas conclusiones y lecciones aprendidas se han venido divulgando en mayor o menor medida. A modo de referencia, baste señalar el *best seller* de *Goleman*², en el que se argumenta que todos tenemos «dos mentes», una que piensa (racional) y otra que siente (emocional), que, incluso, se localizan en áreas distintas de nuestro cerebro. Este autor y muchos otros que han desarrollado este concepto, insisten en que estas dos formas fundamentales de conocimiento deben interactuar y estar coordinadas, porque los sentimientos son esenciales para el pensamiento, y viceversa, por lo que defienden que el liderazgo ejemplar requiere de la adecuada combinación entre «el corazón y la cabeza», entre sentimiento y pensamiento.

Por un lado, el pensamiento analítico y la claridad conceptual son habilidades fundamentales, sin las cuales resulta imposible que una persona se acerque siquiera a las puertas del liderazgo. Pero lo novedoso resultó determinar que no son suficientes. La principal misión del líder es motivar, guiar, inspirar, escuchar, persuadir, etc., cuestiones todas reservadas a una función mucho más identificada en nuestra vertiente emocional. Además, en situaciones límite, son nuestros centros emocionales los que asumen la dirección de nuestro cerebro.

Dado que nos parece un argumento de peso para convencer a los posibles escépticos, profundicemos algo más en el ámbito fisiológico. Cuando

² GOLEMAN, Daniel. Inteligencia emocional. Kairós, Barcelona: 1995.

los sentidos captan una información, las señales eléctricas que llegan al cerebro, deben atravesarlo completamente antes de que tengamos un pensamiento lógico conformado sobre el hecho percibido. Esta «enorme» distancia en la entrada de la información desde los sentidos hasta los centros de la razón, lleva aparejados ciertos problemas, puesto que entre los dos se encuentra el sistema límbico, donde se experimentan las emociones. Al pasar por estos centros emocionales la información recibida crea una «reacción» que no puede ser detenida por los centros lógicos del cerebro; de hecho, todos habremos experimentado cómo ante determinadas percepciones o sensaciones, el sistema límbico, asociado a la gestión de las emociones, paraliza o «cortocircuita» nuestra capacidad de razonar. Es, sencillamente, inevitable intentar abstraerse de las emociones. Este proceso de comunicación interna es la fuente física de la IE³.

Considerando este punto de partida, cabe apreciar que esta complementariedad resulta muy útil, ya que se conjugan sus fortalezas; la parte racional, aportando reflexión, objetividad y rigor, mientras que la vertiente emocional, mucho más impulsiva y poderosa⁴, ofrece una intuición y un punto de vista basado en experiencias previas, que no se deben dejar de lado. Habitualmente existe un equilibrio entre la mente emocional y la racional, en el que la parte de las emociones alimenta y da forma a las operaciones de la razón, y esta, a veces, censura las entradas procedentes de las emociones. En todo caso, constituyen dos facultades relativamente independientes que reflejan el funcionamiento de circuitos cerebrales distintos, aunque interrelacionados.

A diferencia de anquilosadas creencias que pregonaban la necesidad de abstraerse de la esfera emocional para gestionar equipos de personas, centrándose exclusivamente en la tarea y lo racional, el concepto IE parte de reconocer ese importante peso específico que tiene la vertiente emocional, y busca el funcionamiento concertado y armónico entre los centros emocionales y los intelectuales. Se refiere, por tanto, a la capacidad de reconocer, gestionar y manejar nuestros propios sentimientos y los de otras personas, para optimizar el rendimiento de las relaciones que sostenemos con los demás, y con nosotros mismos, en pro de un bien común.

Otros autores⁵ la identifican con un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones y estados mentales, y que puede definirse como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de

³ BRADBERRY, Travis y GREAVES, Jean. *Las claves de la inteligencia emocional*. Grupo Editorial Norma, Bogotá: 2007, pp. 12 y 13.

⁴ Son de enorme interés los estudios de *Goleman* acerca del que denomina «secuestro emocional».

⁵ BOYATZIS y SALA. Op. cit., pp. 5 y ss.

motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones. Se trataría de una herramienta con un enorme potencial para el ejercicio del liderazgo (entre otras utilidades), y se basa en la gran importancia que tiene la esfera de los sentimientos en el desarrollo humano.

Pero creemos también necesario desterrar muchos mitos en torno a la IE. Este concepto no defiende únicamente «ser amable», como finalidad en sí misma, ya que hay momentos en los que no se requiere precisamente la amabilidad, sino, por el contrario, afrontar abiertamente una realidad incómoda que no puede eludirse por más tiempo. Tampoco quiere decir que se deba dar rienda suelta a los sentimientos incontrolada y constantemente, y dejar al descubierto todas las intimidades, sino que se refiere a la capacidad de reconocer, gestionar y expresar los propios sentimientos del modo más adecuado y eficaz, posibilitando la colaboración en la consecución de un objetivo común. En este sentido, nos parece interesante subrayar, de nuevo, que todas estas construcciones no tienen un carácter finalista en sí mismas, sino que son una herramienta al servicio de otros objetivos, alineados con la misión y la visión de la organización.

La IE, y sus aplicaciones en la dimensión laboral, han reclamado el interés de investigadores, formadores, empresarios y técnicos a partir de los últimos años del siglo XX. A modo de ejemplo podemos citar otros estudios que relacionan el vínculo fisiológico directo entre las emociones y el sistema inmunológico que pone de manifiesto la relevancia clínica de las emociones. En este sentido algunos autores afirman que, tanto las emociones positivas (alegría, buen humor, optimismo) como las negativas (ira, ansiedad, estrés), influyen en la salud.

No obstante, hay que reconocer que aún a día de hoy existe cierta discrepancia entre autores en torno a la definición exacta de ciertos elementos que conforman la inteligencia emocional, lo cual, no deja de suponer una pequeña controversia con respecto a la construcción global de la teoría; lo que sí suscita mucho más consenso entre la comunidad científica, y resulta crucial para nuestros intereses, es la importancia y la necesidad de adquirir ciertas habilidades o competencias de carácter emocional para llegar a un desempeño sobresaliente.

Las competencias emocionales

El concepto de «competencia» ha evolucionado situándose más allá de la óptica de un desempeño profesional concreto, adquiriendo una visión mucho más integral. Ha pasado de una dimensión puramente funcionalista, a ser considerado un aspecto mucho más amplio; ahora se refiere, no solo a aprender un trabajo específico, sino aprender a trabajar, en el sentido de confluencia entre saberes, comportamientos y habilidades. Desde esta perspectiva, se entiende la competencia como la capacidad

de movilizar adecuadamente el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia.

Este concepto de competencia tiene una serie de características que hacen referencia a varios factores integrados entre sí, como son los conocimientos (*saber*), las habilidades y destrezas (*saber hacer*) y ciertas conductas (*saber estar* y *saber ser*). Por ello, en concordancia con esta trilogía, van ligadas en torno a un aprendizaje y desarrollo continuo, así como al resultado de la experiencia, siendo, por ello, moldeables y perfectibles.

Se han realizado múltiples estudios y clasificaciones de las competencias⁶, y una de las dificultades que se presenta, es encontrar un modelo que sea útil, sencillo y que sirva de hilo conductor para ir desgajando aquellas que más estrechamente se hallan vinculadas a la IE, y poder continuar nuestro viaje hacia el mundo de las competencias asociadas al liderazgo en la milicia. Por resultar especialmente clarificador, proponemos seguir el esquema que las divide en dos grandes dimensiones⁷.

En primer lugar, figuran las competencias de desarrollo técnico-profesional, también denominadas funcionales, que se circunscriben alrededor de conocimientos y procedimientos técnicos referidos a un determinado ámbito profesional. Se relacionan con el «saber» y el «saber hacer» necesarios para el desempeño experto de una actividad laboral. Por otro lado, se encuentran las competencias de desarrollo socio-personal que, en adelante, se denominarán «competencias emocionales», como el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales, tanto de la propia persona, como de las que le rodean. Su dominio potencia una mejor adaptación a cada contexto y se mejoran los procesos de aprendizaje, las relaciones interpersonales y la resolución de problemas.

En este estadio, parece necesario identificar varias claves en torno a esta construcción, que fueron señaladas por *Goleman*⁸ a raíz de sus múltiples estudios, y que nos parecen de una importancia capital en torno a señalar la importancia de este tipo de competencias:

⁶ Para muestra sirva citar algunas denominaciones: competencias participativas, competencias personales, competencias básicas, competencias clave, competencias genéricas, competencias transferibles, competencias relacionales, habilidades de vida, competencias interpersonales, competencias transversales, competencias básicas para la vida, competencias sociales, competencias emocionales, competencias socio-emocionales, etc. BISQUERRA y PÉREZ. Loc. cit., pp. 3 y ss.

⁷ *Ibíd.*, p. 64.

⁸ GOLEMAN. *La práctica de la inteligencia emocional*. Op. cit., pp. 40 y ss. Cabe destacar que sus estudios no se centraron exclusivamente en empresas, sino que los realizó también sobre administraciones públicas (por ejemplo sobre la administración de los Estados Unidos).

«Casi dos terceras partes de las competencias necesarias identificadas para la excelencia laboral, son de tipo emocional, y no de tipo técnico o intelectual».

La segunda gira en torno a que estas competencias de tipo emocional toman una mayor relevancia, si cabe, en los niveles superiores de las organizaciones, afirmando con rotundidad que:

«La diferencia existente entre los directivos sobresalientes y los medios, hay que buscarla en el campo de las competencias emocionales».

Esta afirmación era complementada en el sentido de señalar que las habilidades técnicas son menos importantes cuanto mayor es el nivel del trabajo que hay que realizar y, en cambio, las competencias propias de la inteligencia emocional adquieren mayor relevancia:

«La importancia de las competencias emocionales sube con el escalafón que se ocupa».

Para profundizar en este tipo de competencias y adentrarnos en sus distintas dimensiones, seguiremos el modelo revisado de *Goleman, Boyatzis y Mckee*⁹ (2002). Estos autores hablan de cuatro dominios en el campo de la inteligencia emocional y de diecinueve competencias asociadas (emocionales), que figuran en la tabla 1.

		AMBITO	
		PROPIO	LOS DEMAS
PUNTO DE VISTA	CONOCIMIENTO	CONCIENCIA DE SÍ MISMO - Conciencia emocional de uno mismo. - Valoración adecuada de uno mismo. - Confianza en uno mismo.	CONCIENCIA SOCIAL - Empatía. - Conciencia de la organización. - Servicio.
	GESTIÓN	AUTORREGULACIÓN - Autocontrol emocional. - Transparencia. - Adaptabilidad. - Logro. - Iniciativa. - Optimismo.	GESTIÓN DE LAS RELACIONES - Liderazgo inspirado. - Influencia. - Desarrollo de los demás. - Catalizar el cambio. - Gestión de los conflictos. - Establecer vínculos. - Trabajo en equipo y colaboración.

Dominios y competencias modelo Goleman, Boyatzis y Mackee (2002)

⁹ GOLEMAN, BOYATZIS y MCKEE. Op. cit., pp. 69-73.

Al margen del número exacto de competencias, es importante observar que se presentan cuatro dominios perfectamente identificados, y que se construyen teniendo en cuenta las emociones del ámbito propio y de los demás, siendo analizados desde dos puntos de vista: el conocimiento y la gestión.

Así, hablamos de conocerse a sí mismo, y saber manejar y controlar las emociones propias, y de conocer las emociones de los otros, y saber gestionarlas en la interacción con ellos; no se debe olvidar, insistimos, que toda esta construcción no persigue estos objetivos con un carácter finalista, sino que es una herramienta que busca el mejor y mayor desempeño posibles.

Numerosas investigaciones y estudios vienen a confirmar que es precisamente este tipo de inteligencia y competencias (las emocionales), el valor que permite a un gestor de personas ajustar sus comportamientos a las necesidades del entorno, utilizando sus emociones y motivaciones para generar sinergias, impulsar acuerdos, motivar, negociar, gestionar los conflictos y, en definitiva, liderar.

En el anexo «A» se puede encontrar la acepción de cada una de ellas, a modo de un diccionario de competencias emocionales, según el modelo propuesto. A continuación, y puesto que excedería de los límites de la presente monografía tratar en profundidad la totalidad de las competencias citadas, se resaltan algunas ideas de interés sobre cada uno de estos dominios.

En cuanto a la *conciencia de sí mismo*, se basa en la comprensión de las reacciones emocionales internas y en el reconocimiento de las fortalezas y limitaciones propias, sin perder la confianza en uno mismo. Los líderes que poseen esta conciencia están en contacto con sus señales interiores, y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral; requiere, por tanto, la comprensión y la predicción de las reacciones emocionales propias ante las distintas situaciones.

Además, una persona emocionalmente competente en lo relativo al conocimiento de sí mismo, también es totalmente consciente de sus valores, principios y creencias básicas, y conoce el impacto y el efecto de comprometerse con esos componentes básicos. La conciencia de uno mismo proporciona, pues, una brújula segura para armonizar las decisiones con los valores más profundos.

Sobre la *autorregulación* podemos decir que se trata de la capacidad de controlar y encauzar adecuadamente las emociones e impulsos perturbadores. Se refleja en el autocontrol, la adaptabilidad ante situaciones cambiantes, y la coherencia de nuestras acciones con los valores y compromisos asumidos. Le proporciona al líder la serenidad y la lu-

cidez necesarias para afrontar situaciones estresantes, y le ayuda a mantenerse imperturbable (al menos aparentemente) ante situaciones críticas¹⁰. Una persona que domina y controla sus emociones puede anticipar y planificar sus reacciones para optimizar su eficacia, por lo que podemos asegurar que las reacciones son más productivas cuando controlamos la emoción, en lugar de ser la emoción la que nos controle a nosotros.

Por el contrario, los líderes que se ven desbordados por las emociones negativas no pueden movilizar adecuadamente las emociones positivas de la gente con la que trabaja, amén de que pueden ver socavada la capacidad de su memoria operativa, es decir, la capacidad para prestar atención y recordar la información importante, para facilitar la comprensión, el entendimiento, la planificación, la toma de decisiones, el razonamiento y/o el aprendizaje. Esto ocurre porque cuando la parte emocional de la mente permanece en calma, el rendimiento de la memoria operativa es óptimo, pero cuando tiene lugar una urgencia o nos sometemos a una emoción desbordante, el funcionamiento del cerebro cambia a una modalidad autodefensiva centrada en la «supervivencia», consumiendo recursos de la memoria operativa y transfiriéndolos a otras localizaciones cerebrales que le permiten mantener los sentidos en estado de hipervigilancia. En la medida en que nos hallemos preocupados por pensamientos movilizados por nuestras emociones, la memoria operativa dispondrá de mucho menos espacio para la atención.

Este modelo contempla también dentro de este dominio la iniciativa y la adaptabilidad (flexibilidad) para responder a los cambios, pues quien posee un alto sentido de la eficacia, suele ser excelente en estas competencias. Lo mismo ocurre con el optimismo; los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más como una oportunidad que como una amenaza. Contemplan los aspectos positivos de los demás y esperan lo mejor de ellos.

El tercer dominio es la *conciencia social*. Se trata de comprender, y poner en valor, la dimensión emocional de los demás. En este dominio destacan competencias como la empatía, que es la condición estrella de la eficacia social de la vida laboral. Se entiende como la capacidad de entender los sentimientos y comportamientos de los demás, o saber situarse en el

¹⁰ LÓPEZ ZAFRA, Esther. Universidad Autónoma de Jaén (UJA). En su investigación sobre la IE y la gestión del estrés laboral, afirma: «(...) se ha aplicado este concepto al ámbito organizacional, y los resultados obtenidos indican que el trabajador "rinde más" y tiene "mejores relaciones" con los compañeros, lo que se traduce en una "vida laboral y personal más saludable"». Además, añade: «Se ha demostrado que hay personas más inteligentes emocionalmente, que son capaces de regular las emociones, tanto las propias como las de los demás, y que esto les permite "afrontar mejor el estrés y las dificultades"». En <http://diariodigital.ujaen.es>.

lugar del otro. Los líderes empáticos son capaces de conectar¹¹ con un amplio abanico de señales emocionales, lo que les permite experimentar las emociones de las personas que trabajan con ellos, y les ayuda a encontrar las palabras y las acciones más adecuadas, personalizando los mensajes según el interlocutor, en forma y contenido. Saben generar un clima emocional adecuado para establecer buenas relaciones con los miembros de la organización y sus clientes. Son capaces de escuchar con atención, se expresan asertivamente¹² y comprenden la perspectiva de los demás, aunque no compartan sus ideas.

Por último, en cuanto a la *gestión de las relaciones* hay que decir que son todas aquellas capacidades que ayudan a cooperar y ejercer una influencia positiva sobre los demás, para la consecución de objetivos en pro de un bien común. En ocasiones, el propio concepto de liderazgo se ha confundido con todas las competencias mencionadas en este dominio, ya que aquí se ubican todas aquellas relacionadas con la influencia, la resolución de conflictos, el trabajo en equipo, la búsqueda del talento, etc., en definitiva, habilidades relacionadas con la gestión de personas orientadas a la consecución del logro colectivo. No obstante, nos parece oportuno recordar que el concepto de liderazgo (concebido desde un punto de vista amplio), abarca otras cuestiones además de la meramente relacionada con la gestión interpersonal.

Cuando el líder sabe inspirar a los demás, es capaz de movilizar a su equipo en torno a una visión común o a un objetivo compartido. Su ejemplo resulta inspirador y convierte el trabajo en algo estimulante y motivador. El líder que posee esta cualidad es capaz de reconocer la necesidad de hacer cambios, y se sitúa en la vanguardia con ideas creativas, encontrando estrategias para superar las barreras que obstaculizan esos cambios. Es capaz de sacar partido de todas las situaciones,

¹¹ En base a esta capacidad de «conectar» con los demás, GOLEMAN, BOYATZIS y McKEE, construyen su concepto de *liderazgo resonante*, como aquel que sintoniza con los sentimientos de las personas, y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Al expresar claramente los valores y sintonizar con las emociones ajenas, se llega a modificar estados de ánimo. La analogía del concepto de resonante, viene del ámbito musical, y se refiere a cuando un grupo de personas se encuentran en la misma «longitud de onda emocional», prolongando el estado emocional positivo. Por ello, los rasgos diferenciadores del líder resonante son el optimismo y el entusiasmo. GOLEMAN, BOYATZIS y McKEE. Op. cit., pp. 49-50.

¹² El concepto de «asertividad» se ubica como punto medio entre dos conductas opuestas: la agresividad y la pasividad. Los especialistas la definen como un comportamiento de comunicación maduro, en el que el sujeto no agrede, pero tampoco se somete a la voluntad de otras personas, si menoscaba sus propios derechos; en cambio, expresa sus convicciones y defiende sus derechos de manera eficaz y sin sentirse incómodo. Es importante reseñar que existen técnicas para realizar una comunicación asertiva.

sacar el talento de cada uno, comprender los distintos puntos de vista y buscar soluciones que satisfagan a todos. El líder se convierte en catalizador del cambio.

Otros ingredientes

En esta vorágine de cuestiones a tener en cuenta para la práctica profesional sobresaliente, no debemos olvidar otras variables, algunas trascendentales, como los *valores y principios* que, de hecho, constituyen el sustento de toda la arquitectura del liderazgo. Como antes apuntábamos, el líder se sostiene en unos valores que le confieren la estabilidad y la armonía interna necesaria como base para ejercer el liderazgo. Por ello, es importante asentar los cimientos de los valores en las instituciones, para construir lo demás en torno a ellos. Tanto es así, que algunos autores aseguran que el líder se convierte en un agente de la institución, cuya mayor responsabilidad reside en promocionar, mantener y hacer cumplir los valores de la organización; por ello, se convierten en el marco de referencia, y en los puntos cardinales que sirven de orientación a cada uno de los miembros de un grupo.

No se puede obviar el ejemplo que los líderes deben dar a sus colaboradores. Como postulaba *Peter Drucker* uno de los mayores expertos en liderazgo:

«Ejemplo y responsabilidad son los grandes pilares sobre los que se asienta el liderazgo. El liderazgo no es rango, privilegios, títulos o dinero: es responsabilidad».

El líder sabe inspirar a los demás con sus hechos y no solo con sus palabras (no predica, sino hace); es capaz de movilizar a su equipo en torno a una visión común o a un objetivo compartido. Su ejemplo resulta inspirador y convierte el trabajo en algo estimulante y motivador. Por ello, liderar es mucho más que mandar o dirigir.

Por último, se debe tener presente el contexto espacio-temporal, ya que pueden ser condicionantes de la competencia emocional en cada momento y escenario (se puede experimentar incompetencia emocional en un momento y/o espacio determinado). Por ello, es muy conveniente construir firmemente las competencias emocionales, de modo que sean de utilidad en el día a día, y también en momentos adversos.

Después de colocar todos estos ingredientes la cuestión no acaba sino de empezar: ¿es todo esto aplicable a una organización como la nuestra?, ¿realmente estos estudios aportan algo nuevo a liderazgo en la milicia?

Competencias emocionales y formación militar: ...a la práctica

*Lo de tener poder es como lo de ser una señora.
Si tienes que recordárselo a la gente, malo.*

Margaret Thatcher

Reflexiones sobre el liderazgo militar

Liderazgo y milicia siempre han ido de la mano. La vida militar, en general, y el enfrentamiento armado, en particular, pueden ser considerados como el paradigma de la necesidad de contar con un liderazgo fuerte y contundente, sin posibilidad de resquebrajamiento, ya que no se trata simplemente de embarcarse en un proyecto común de carácter profesional, sino de nuestra propia integridad.

A la concepción genérica de líder, hay que sumarle las especiales condiciones en la que se desenvuelve el líder militar. Nuestra organización se caracteriza por estar diseñada especialmente para actuar eficazmente en situaciones de conflicto o de alta tensión, y por tener una estructura compleja de tipo piramidal, fuertemente jerarquizada, que busca la efectividad y rapidez en el cumplimiento de las órdenes, con sistemas de comunicación basados en la cadena de mando, y con conductos reglamentarios perfectamente establecidos y delimitados, de tal manera que cada uno conoce perfectamente sus cometidos y queda clara la cadena de mando en cada momento. En buena lógica, la formación militar en materia de liderazgo, ha tratado de conformar un modelo para afrontar esas difíciles y peligrosas situaciones; de hecho, la capacidad de liderar ha sido inculcada, admirada y exigida a lo largo de la historia en la milicia.

En el ámbito militar el término «líder» se ha venido empleando con varios matices o significados, destacando dos de ellos: el primero hace mención al concepto de «buen jefe», en relación a aquellos que, además de ser los jefes legítimos (formales), se ganan la admiración de sus subordinados y las instrucciones que imparten son seguidas de buen grado por aquellos, más allá de lo que sería su obligación estricta. Así, el manual OR7-026 del Mando de Adiestramiento y Doctrina, sobre orientaciones al liderazgo, lo define como la habilidad que tiene un jefe para influir en sus subordinados más allá de lo que su autoridad le permite, sin que estos se sientan coaccionados. En segundo lugar, también se utiliza para denominar a aquellas personas que, sin ser los jefes legítimos (informales), son capaces de influir en los demás, por distintos motivos¹³.

¹³ Cabe destacar que la citada publicación (orientaciones sobre liderazgo) deja fuera de la consideración de líder a los líderes informales, ya que asegura que estos líderes son una figura con alta capacidad conflictiva, puesto que normalmente sus objetivos no suelen ser coincidentes con los de la organización. Pero, aun cuando los objetivos per-

En este sentido cabe afirmar que, en todo caso, el concepto de «líder militar» se construye desde arriba, por el poder que la propia organización le confiere (y que conforma el concepto de «jefe»), y se completa desde abajo, con la autoridad que le confieren sus subordinados (quienes le otorgan el liderazgo).

No obstante, y como apunta el capitán de fragata Suanzes, en el ámbito de las Fuerzas Armadas, y añadimos, de la Guardia Civil, todavía se es un poco escéptico a la hora de innovar en materia de liderazgo, sobre todo cuando se trata de beber de fuentes que no son propias; y no tanto porque no se le dé importancia, sino porque tal vez se piense que hay poco que aprender, o quizá se corresponda con el vértigo de adentrarse en nuevas dimensiones del arte de liderar.

Sin querer parecer alarmista en este sentido, es posible que haya llegado el momento de hacer una puesta a punto y actualizar o revisar el modelo actual, así como la forma de enseñar a liderar, precisamente para enriquecerlo aún más. El punto de partida, una vez más, invita a determinar nuestras fortalezas y debilidades, y pasa por apuntalar las primeras y adecuarnos a la nueva realidad, donde entorno y personas han sufrido ciertas variaciones con respecto a escenarios pasados.

Se ha hablado de numerosos tipos de liderazgo, pero, sin duda, es el enfoque dirigido a la vertiente personal el que resulta clave a la hora de asegurar el éxito de una organización como la militar. De hecho, es sobre esta faceta en la que se ha centrado buena parte del esfuerzo realizado en este ámbito, siendo conscientes de que resulta el elemento fundamental y decisivo en el cumplimiento de la misión. No obstante, el grupo humano del que se nutre evoluciona, cambia, se adapta y demanda renovados puntos de vista, nuevas atenciones y ciertos cambios a la hora de su gestión diaria. Parece evidente que, de un tiempo a esta parte, este cambio se ha producido; quizá no de una manera dramática, pero sí que exige nuevas sensibilidades.

La complejidad de escenarios cada vez más inciertos hace que la toma de decisiones requiera un ritmo vertiginoso; resulta evidente que la descentralización, la delegación, la cooperación, la confianza y la preparación del personal para asumir las distintas responsabilidades, son los «nuevos» protagonistas de los éxitos de las acciones emprendidas, en detrimento de papeles estelares jugados por líderes carismáticos, como antaño. En palabras del general Gan Pampols:

sonales del líder informal no se opongan a los objetivos de la organización, su potencial desestabilizador no disminuye puesto que mantiene, de manera latente o abierta, una permanente tensión con el jefe o líder formal. Por ello, para ser considerado «líder» se considera condición necesaria, pero no suficiente, ser «jefe».

«Para elegir un equipo, lo primero es seleccionar buenas personas, antes que competentes, saber y poder trabajar en grupo, tener fortaleza de carácter y buscar personas resilientes, que se caen y se levantan una y otra vez. Por eso se ve al dirigente como «competente, no carismático»; siendo un ejemplo para los demás».

Como apuntábamos antes, la formación militar trata de inculcar valores, principios y modelos de liderazgo adaptados para el más duro de los escenarios que, por otro lado, es la razón de ser de los ejércitos. De hecho, la gran fortaleza del liderazgo militar son sus valores y principios morales, sin duda. Del mismo modo, los modelos que han servido para construir esos procesos, requieren de una contundencia y solidez que los hagan, si es necesario, inquebrantables. Parece evidente que, a la hora del encuentro con el enemigo, no caben ejercicios de tormenta de ideas, dinámicas de grupo, ni invitar a un ejercicio de reflexión.

Pero no hay porqué contentarse con un solo sistema. Además, ¿quién nos asegura que un modelo pensado para los casos más exigentes, puede servir para cualquier momento? En todo caso, ¿es el modelo más eficiente para cualquier momento y circunstancia? Aún más, ¿qué parte de la vida de un militar se desarrolla en este ambiente? La cuestión a debatir, es si es procedente asumir que un estilo válido para el más duro de los escenarios, puede (y tiene) que valer para el día a día.

En absoluto se pretende afirmar que se haya diseñado un sistema en el que el día a día de las unidades esté cargado de un clima de tensión similar al combate. En innumerables ocasiones se ha llamado a un ejercicio de liderazgo sostenible con una situación de normalidad. No obstante, el marco al que hacíamos referencia en párrafos anteriores, debe invitar a reflexionar en que el gran reto de un líder militar de hoy en día, consiste en ser capaz de establecer un ambiente de trabajo donde las decisiones sean producto de un debate dinámico, sincero y libre de prejuicios, en el que se acudiría a la disciplina, cuando la decisión haya sido tomada; todo ello porque, a priori, de un equipo humano cabe esperar más y mejores ideas, que de una sola persona.

Esta disciplina ha de entenderse como una adhesión inteligente, colaborativa, sincera, y participativa, para lo cual, el líder tiene la difícil tarea de establecer las condiciones necesarias. En definitiva, el reto del liderazgo militar actual consiste en compatibilizar el ejercicio de la disciplina y el resto de los valores tradicionales, con un reparto cada vez mayor de las responsabilidades, una psicología del mando más positiva y motivadora, y una capacidad personal para establecer en cada momento el correcto equilibrio entre la obediencia debida y el debate sincero; este desarrollo de habilidades, sin duda, requerirá, también, de una serie de competencias de tipo emocional. ¿Acaso no lo exigen nuestras Reales Ordenanzas?

Liderazgo, competencias emocionales y el aprendizaje.

Como se veía anteriormente, las estructuras neuronales del intelecto y de las emociones se encuentran separadas, aunque interconectadas. A diferencia del aprendizaje *teórico* (asociado a competencias técnico-profesionales), los hábitos relacionados con la adquisición de competencias emocionales, se llevan a cabo mediante un aprendizaje *implícito*, el cual se desarrolla en unos términos totalmente distintos, sin que, por ejemplo, se tenga que ser consciente de estar aprendiendo, con unos plazos muy superiores en lo que al desarrollo de las habilidades se refiere y, de hecho, en distintos lugares de nuestro cerebro.

La deducción más importante de este factor, es que resulta imposible desarrollar competencias emocionales de un modo exclusivamente teórico. No basta con explicarlas. La práctica que requiere, necesariamente ha de estar diseñada en la repetición de conductas o hábitos, planificada a medio o largo plazo y exigirá un extraordinario esfuerzo desde el propio individuo. Por ello, lógicamente, el mejor momento para empezar a desarrollar estas capacidades es, sin duda, la etapa de la formación militar, ya que se dan los requerimientos de este tipo de aprendizaje (tiempo, práctica, dirección, posibilidad de *feedback*, etc.).

Todo este planteamiento requiere un cambio. El liderazgo personal sigue siendo «una asignatura» impartida en las academias militares de formación, y aunque es evidente que los programas y sílabos han evolucionado, y el trato continuo con el alumno deja una impronta inevitable, la manera tradicional de enseñanza, centrada en la transmisión y la valoración de conocimientos, sigue teniendo un importante peso específico en esta área. No obstante, hay que reconocer que cada vez se introducen novedosos sistemas de aprendizaje y más prácticas sobre liderazgo.

Realmente ha habido algunos avances en este sentido, algunos significativos¹⁴, si bien el liderazgo debería ser algo más horizontal en la formación, y un continuo en la vida profesional, y no solo «una asignatura que aprobar» en los centros de formación. En la etapa formativa, aprovechando cada actividad para apuntalar los cimientos del liderazgo personal, viviendo sus efectos, saboreando su potencial y asimilando competencias de un modo más sistematizado, y no solo memorizando conceptos. Asimismo, a lo largo de la carrera profesional, haciendo un

¹⁴ Modelo de liderazgo en la Armada. Del mismo modo, cabría significar iniciativas como los conocidos «vuelos de motivación» en el Ejército del Aire francés, en los que los pilotos de caza realizan un vuelo con personal auxiliar, para hacerles partícipes de la experiencia y sacrificio que entraña un vuelo de combate. En definitiva, trata de hacerles parte de un equipo y de poner en valor su aportación al equipo. Tras ese vuelo, los auxiliares comprenden la importancia de ajustar bien el equipo el piloto, y entienden el porqué de su trabajo.

seguimiento de los progresos efectuados, adquiriendo nuevas competencias o habilidades, y provocando una mejora continua con ayuda de nuestros compañeros y jefes. Se trata pues de *sistematizar* el aprendizaje, el seguimiento y la evaluación de las competencias emocionales desde el período de formación, hasta el desempeño profesional.

A modo de ejemplo, en cuanto a la evaluación de competencias se refiere, podemos reflexionar acerca de la calificación conocida como «concepto» u «observación directa», que introduce en el expediente académico de los alumnos de los centros de formación militar, aquellas apreciaciones relacionadas con actitudes y aptitudes, especialmente vinculadas a la profesión militar, que quedan al margen de las pruebas objetivas de calificación¹⁵. En absoluto se pretende juzgar la necesidad de trasladar al expediente dichas cualidades (lo cual, en todo caso, defendemos firmemente), sino reflexionar acerca de si supone una herramienta de evaluación perfectamente sistematizada y diseñada, que no ofrezca dudas a los profesores a la hora de ponerla en práctica. Cabría preguntarse qué comportamientos suponen para todos los evaluadores una puntuación de «7» en «abnegación» o «valor», o si todos tendrían una misma idea sobre los comportamientos de un alumno con una calificación de «6» en «sacrificio».

En este sentido, cabe destacar el decidido paso al frente que ha supuesto adoptar el modelo de evaluación por competencias en la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS). Este tipo de evaluación parte del estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo con brillantez (en este caso Oficiales de Estado Mayor), definiendo el perfil de exigencias sobre un *conjunto de comportamientos observables*, e introduce un cambio radical con respecto a planteamientos anteriores. Esta apuesta es el paradigma de una visión claramente fijada en la mejora continua, y que no se arruga ante la necesidad de cambio; sin duda, aunque represente una dificultad añadida a corto plazo, servirá de campo de experiencias para extender esta valiente iniciativa a otros ámbitos de nuestra carrera profesional.

Pero todo ello, requiere de un paso previo: ¿qué tipo de líder se requiere para afrontar el panorama que tenemos por delante?, ¿es válido un solo modelo?, ¿sería posible encontrar un mínimo común denominador para la oficialidad de los ejércitos?, ¿y en el caso de los suboficiales?, ¿qué competencias deberían desarrollar, en cada caso? Una vez construido

¹⁵ En la AGM la nota «observación directa» se compone de la apreciación de las siguientes diez cualidades (de 0 a 10 puntos): 1. Liderazgo y dotes de mando. 2. Disciplina. 3. Sentido de la responsabilidad. 4. Valor. 5. Capacidad de decisión. 6. Sacrificio. 7. Compañerismo. 8. Conocimiento y práctica de las normas de disciplina, cortesía militar y régimen interior. 9. Abnegación. 10. En general, la práctica de las virtudes y estilo de mando contenidos en el Decálogo del Cadete y las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas.

ese complejo molde, se podrá concretar un modelo formativo de competencias emocionales (y técnico-profesionales) coherente, que, por otra parte, pueda ser rematado por cada uno de los distintos ejércitos.

Es sin duda una apuesta de futuro, aunque hay que recordar que las evidencias empíricas acerca de la eficacia y los beneficios de programas de educación emocional son abrumadoras. Hay que contar con que los resultados de este tipo de medidas, serán recogidos en el medio plazo, pero ¿no es acaso el activo más valioso que existe? Parafraseando de nuevo al capitán de fragata Suanzes:

«Lo que sean nuestras organizaciones no dependerá tanto de los recursos de que dispongan, como de los líderes con los que cuenten».

Competencias emocionales en los centros de formación militar

Analizar el calado de estas materias (IE) en las distintos procesos de formación militar, conlleva múltiples dificultades. La primera de ellas es la propia diversidad que suponen los Ejércitos, Armada y Guardia Civil, y sus distintas sensibilidades para abordar esta cuestión. En segundo lugar, el modelo de aprendizaje y evaluación por competencias no está sistematizado en nuestro sistema de enseñanza militar, especialmente, en lo que a competencias emocionales se refiere. Con ello, no pretendemos denunciar la carencia de toda clase de aprendizaje en el ámbito de competencias emocionales; únicamente se señala la necesidad de contar con un procedimiento sistematizado de aprendizaje de estas competencias, una vez se tengan determinadas. A esta dificultad hay que unir los diferentes modelos que se siguen para la formación de los distintos cuadros de mando, por un lado, y tropa, marinería y guardias civiles, por otro.

No obstante, tomando estas dificultades como punto de partida, se trata de analizar de forma genérica, y quizá algo conceptual, cómo se recogen las dimensiones de las competencias emocionales que se proponen desde el capítulo anterior¹⁶. Para ello, tomando un conjunto variado de programas y planes de estudios sobre el liderazgo en distintos centros militares de formación¹⁷, se observa que, en efecto, en todos ellos se recogen materias relacionadas con el desarrollo de competencias interpersonales asociadas al ejercicio del liderazgo (empatía, influencia, trabajo en equipo, gestión de conflictos, comunicación, etc.), con un número variable

¹⁶ Autoconocimiento, autocontrol, conocimiento de los demás y relaciones sociales. Como se señalaba anteriormente, se circunscriben a dos esferas (la propia y la ajena), desde dos puntos de vista (el conocimiento y la gestión).

¹⁷ Academia General del Aire (AGA), Escuela de Suboficiales de la Armada (ESA), Escuela Naval Militar (ENM), Academia General Militar (AGM) y Academia de Oficiales de la Guardia Civil (enseñanza de la Escala Superior de Oficiales (ESO) y Curso de Capacitación para el Ascenso a Comandante de la Escala Superior [CCACES]).

de sesiones teóricas y de jornadas de contenido práctico, aunque desde el principio se detecta una menor atención a aspectos relacionados con el autoconocimiento y la gestión de nuestros impulsos. La cuestión no es baladí, ya que cualquier tratado de IE asegura que la conciencia de uno mismo constituye el fundamento esencial de las demás competencias del liderazgo emocionalmente inteligente¹⁸.

Además, en aquellos casos en los que se expresa la forma de evaluar estas asignaturas, se puede apreciar la existencia de una prueba de conocimientos como parte fundamental de la calificación.

Una cuestión que se puede advertir a la vista de algunas instrucciones o planes específicos, es que la capacidad de liderazgo en el alumno viene determinada y evaluada, en parte, por el ejercicio del mando de pequeñas unidades, bien en prácticas de mando, o durante ejercicios tácticos o guardias de seguridad u orden. Siguiendo el ejemplo de la AGM, las actividades que se derivan del Plan de Liderazgo aplicado a los alumnos de la Academia General Militar (curso 2011-2012) son las que se derivan de la ejecución de prácticas de mando, guardias de orden o las guardias de seguridad de cadetes. Para evaluar estas actividades de liderazgo, se puntúan de 0 a 10 las cualidades personales (puntualidad, policía, iniciativa, autoridad y dotes de mando) y profesionales (disciplina, actitud y aptitud ante el servicio), obteniéndose una media. En cierto modo, se evalúan capacidades asociadas al *liderazgo*, valorando comportamientos observables asociados al ejercicio del *mando*¹⁹.

Merece una mención expresa el completísimo plan desarrollado por la Armada, en general, y por la ENM, en particular, ya que pone una especial atención a adquirir habilidades que ayuden a los alumnos a mejorar las capacidades de liderazgo (muy similar al modelo de evaluación por competencias); además, existe una dinámica para generar hábitos asociados al liderazgo en el alumnado. Todo ello se complementa con seminarios, módulos específicos, y una visión horizontal de la formación en competencias, ya que se aprovecha el desarrollo de varias actividades haciendo hincapié en la orientación a la formación en liderazgo, y en una

¹⁸ GOLEMAN. *Inteligencia emocional*. Op. cit., p. 49, y GOLEMAN, BOYATZIS y MCKEE. Op. cit., p. 61.

¹⁹ Esto se observa también fuera del ámbito académico. En el Ejercicio Avanzado de Liderazgo (EXALID) de La Legión, se busca «perfeccionar la capacidad de liderazgo de los Jefes de Sección, Pelotón y Escuadra, (...) en condiciones ambientales exigentes». En los objetivos generales y específicos, se indica la necesidad de incrementar la confianza de las damas y caballeros legionarios en sus jefes orgánicos, y aumentar la relación con ellos. En el desarrollo del ejercicio, no se observan tareas específicas relacionadas con competencias emocionales (aunque evidentemente se pondrán en práctica), aunque sí se reseñan detalladamente una serie de competencias técnico-profesionales. Brigada de la Legión. *Ejercicio Avanzado de Liderazgo (EXALID)*. Ejército de Tierra: julio de 2011.

evaluación transversal, basada en entrevistas personales. Para concluir, el alumno completa una agenda personal con cuestiones relacionadas con aspectos del liderazgo personal, garantizando un seguimiento permanente. Además, esta política se continúa en la vertiente del desempeño profesional. En los documentos «Armada: modelo de liderazgo» (niveles directo, ejecutivo y unidades operativas), se enumeran una serie de comportamientos o hábitos para cada una de las cualidades del líder.

Otra de las cuestiones que se puede valorar es si a lo largo de los múltiples ejercicios que salpican la etapa de formación para poner en práctica las materias profesionales, se introducen ocasiones para evaluar, no solo los aspectos técnicos del mismo, sino aquellos aspectos relacionados con las competencias emocionales. Es decir, al tiempo que se estudia la competencia técnico-profesional del alumnado, se valoran cuestiones como la forma de comunicar, la manera en la que se ha sentido a la hora de enfrentarse a una determinada experiencia, cómo ha gestionado sus temores y miedos, si ha sabido motivar a sus compañeros, si ha sabido influir en los demás, etc. A la vista de los programas a los que se ha tenido acceso, y por la propia experiencia, salvo en los ejercicios *ad hoc* de la propia asignatura, la valoración de este tipo de competencias, no es algo que esté sistematizado de esta manera horizontal en la etapa de formación.

Competencias emocionales en el desarrollo de la carrera profesional

Pero, ¿qué ocurre con la evolución y el seguimiento de estas competencias fuera del circuito de la formación militar? Proponemos reflexionar al respecto mediante un caso práctico, basado en ejemplos sobre desarrollo de competencias en personas de nuestro entorno, donde el devenir profesional coloca a dos integrantes de Fuerzas Armadas o Guardia Civil en nuevos puestos de trabajo.

Por motivos coyunturales estos compañeros requieren desarrollar nuevas competencias en distintas materias; por una parte un capitán que necesita desarrollar ciertas competencias de tipo técnico-profesional, ya que, por ejemplo, ha pasado a dirigir un equipo de trabajo que maneja equipamiento de alta cualificación técnica (radares, telecomunicaciones, etc.). Por otro lado, un comandante acaba de incorporarse a un órgano *staff* o a un centro de formación, en el que el trabajo en equipo, la capacidad de persuasión y de hablar en público son una práctica diaria; o quizá, simplemente, se trate de un mando que no sepa motivar a sus subordinados.

Pensemos en las herramientas con las que, en ambos casos, cuentan sus superiores y resto de compañeros para valorar el «estado de situación» de tales competencias, para determinar cuál sería la situación final de-

seada en cuanto al desarrollo de las habilidades referidas, para diseñar la hoja de ruta para alcanzarlas, así como para utilizar los correspondientes mecanismos de evaluación de resultados.

A priori, parece evidente que el desarrollo de competencias técnico-profesionales del capitán cuenta con herramientas bien definidas para, en primer lugar, determinar sus carencias y establecer un programa de formación concreto y personalizado, así como con mecanismos de valoración y evaluación *ad hoc*, que permitirán tomar una decisión en caso de su no consecución por su parte, o incluso premiarle en el caso de conseguirlo de manera sobresaliente.

Reflexionemos acerca del caso del comandante. En primer lugar, posiblemente no exista un catálogo de habilidades de tipo emocional que recoja la necesidad de ese tipo de competencias en un puesto de trabajo como el que se trata, al margen de la mera apreciación en base a la experiencia o el sentido común. Además no existirá un mecanismo que pueda evaluar las carencias en este sentido, ni tendremos a disposición una batería de ejercicios de mejora que pueda traducirse en un programa concreto y, mucho menos, personalizado. Por último, al carecer del sistema de evaluación correspondiente, no podremos valorar el éxito de las medidas adoptadas, en su caso.

Es posible que, finalmente, caigamos en la resignación de pensar que, realmente, ese tipo de competencias no son realmente exigibles e imprescindibles para dicho puesto de trabajo, o nos contentemos con asumir que el comandante, simplemente, no sabe motivar, o no es un gran comunicador y conviviremos con ese lastre. ¿Pasaría lo mismo en el caso del capitán? ¿Seríamos tan condescendientes en caso de no ser un buen operador?

Pero lo peor de todo, en base a este ejemplo, es que la falta de herramientas sistematizadas afecta especialmente a aquellas competencias señaladas como claves a la hora del liderazgo sobresaliente: las emocionales. No es baladí recordar que, además, el desarrollo de estas competencias se hace, si cabe, más necesario conforme ascendemos en la organización. La cuestión es: ¿se trata solo de un ejemplo o responde a una realidad?

Con frecuencia, se ha debatido sobre la imagen de liderazgo ideal en torno a algún curso de perfeccionamiento o capacitación. En este tipo de prácticas, en las que se invita a pensar y describir al líder ejemplar²⁰, o a

²⁰ En «La paradoja», *Hunter* evoca una reunión entre distintos profesionales a los que se les invita a esta reflexión. El resultado fue que las cualidades más importantes en aquellas personas que eran ejemplo para todos ellos, fueron: «Honrado, digno de confianza, ejemplar, pendiente de los demás, comprometido, atento, exige responsabilidad a la gente, trata a la gente con respeto, anima a la gente, actitud positiva, entusiasta,

esa persona que ha marcado la diferencia por su forma de dirigir, suelen darse resultados muy similares. Aproximadamente una cuarta parte de las competencias de ese líder ideal, están relacionadas con habilidades técnico-profesionales. Por el contrario, las tres cuartas partes restantes, describen competencias de tipo emocional (inter o intrapersonales). Resulta curioso que a los líderes ideales se les exige en mayor medida que se impliquen en sacar lo mejor de cada uno, se preocupen por resolver los problemas que impiden el desarrollo profesional y traten al resto con respeto, justicia e integridad, y en menor medida que conozcan al detalle todos y cada uno de los aspectos técnicos del trabajo.

Esta realidad está perfectamente alineada con el principal aporte de la IE al ejercicio del liderazgo, que radica en mostrar que los mejores líderes no se distinguen por su talento innato en el desempeño profesional, sino por su capacidad para inspirar en los otros energía y entusiasmo, poniendo en práctica habilidades de tipo emocional. Del estudio de más de 4.000 líderes de diversas organizaciones, *Goleman* y su equipo, obtuvieron la evidencia de que el liderazgo emocionalmente inteligente es imprescindible para el éxito del líder.

Las innumerables investigaciones sobre la IE permiten, en primer lugar, tomar conciencia de la importancia y relevancia de las competencias emocionales a la hora de desarrollar nuestro liderazgo. En segundo término, ponen a nuestra disposición una serie de herramientas y técnicas para desarrollarlas y mejorarlas, ya que, como se viene sosteniendo, las competencias emocionales se pueden moldear. Por último, los estudios y construcciones teóricas y empíricas sobre la IE, hacen posible sistematizar ese aprendizaje, así como el seguimiento y evaluación de todas ellas.

El objetivo de todo ello, es desarrollar y perfeccionar las competencias emocionales, para poder enfrentarse al mayor número de situaciones posibles de forma solvente y eficiente, eligiendo la mejor herramienta, convirtiéndose así en competentes conscientes en esta materia²¹.

aprecia a la gente». Una de las mayores sorpresas fue ver cómo estas características se repetían en casos muy dispares (una madre, un jefe de departamento, un antiguo profesor, etc.). Para continuar con la reflexión, el autor sugiere: ¿cuántas de estas características, que son esenciales para mandar con autoridad, son innatas?. HUNTER, James. *La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo* «19ª ed.». Urbano, Barcelona: 2008, pp. 15 y 16.

²¹ El proceso de modificación de conducta distingue varios estados: el *incompetente inconsciente* (desconoce sus áreas de mejora), el *incompetente consciente* (conoce sus limitaciones y sabe que tiene que cambiar), el *competente consciente* (se esfuerza en realizar los nuevos comportamientos), y el *competente inconsciente* (pone en práctica los nuevos comportamientos de forma automática). WALOCHIK, Krista. «Coaching y comportamientos». *Revista Capital Humano*, n° 173, Universidad de Huelva: 2004, p. 1.

Herramientas de mejora

Haber superado la etapa de la formación militar, no debe hacer pensar que ya es demasiado tarde. Las investigaciones sobre la IE aportan innumerables herramientas para diagnosticar y mejorar el estado de revista de las competencias emocionales, en cualquier momento. Para avanzar en este sentido, el primer paso es querer hacerlo, cobrar conciencia de los hábitos inadecuados y desactivarlos, para después ejercitar, deliberada y conscientemente, una forma mejor de hacer las cosas. Evidentemente, esta travesía será más cómoda con la ayuda de profesionales.

Posteriormente, hay que aprovechar todas las ocasiones a nuestro alcance (dentro y fuera del entorno laboral) y fortalecer esa nueva conducta, hasta que acabe convirtiéndose en algo automático. Es por esto, por lo que cualquier taller, seminario o actividad relacionada con las habilidades emocionales, no servirán de nada si no se ejercita posteriormente.

La sencillez de esta empresa es solo aparente, ya que este proceso requiere de un esfuerzo a veces sobrehumano, ya que hay que nadar contra fuertes corrientes internas, desactivando conductas y formas de pensar fuertemente asentadas; así como externas, en ocasiones, más complejas que las anteriores.

El mundo de la psicología, en general, y el de la IE, en particular, ofrece un sinfín de herramientas de diagnóstico y mejora de las competencias emocionales. Sin ánimo (ni posibilidad) de adentrarnos en ellas, únicamente queda señalar la existencia de investigaciones, artículos que invitan a la reflexión, libros, publicaciones, seminarios, talleres, prácticas, etc., para pulir estas habilidades. Únicamente hay que tomar la firme determinación de ponerse «manos a la obra».

Como ejemplo, reseñar que hay multitud de publicaciones sobre las que existe la posibilidad de optimizar la gestión de conflictos, o ser conscientes de la necesidad de la motivación y la empatía a la hora de la relación profesional, comprender la importancia de la asertividad en la comunicación, ser capaces de desactivar ciertos automatismos mentales nocivos mediante el análisis de hecho-pensamiento-emoción-actuación, o de facilitar ciertos cambios internos mediante herramientas como la programación neurolingüística²² (PNL).

Estas investigaciones han sido también aplicadas específicamente en el ámbito militar, bajo la hipótesis de que el componente emocional del líder

²² La Programación Neurolingüística (PNL) consiste en el estudio de nuestros patrones mentales, y permite conocer los procesos cerebrales que usamos para codificar la información que recibimos y, por lo tanto, nuestra forma de pensar y de actuar. Pretende educar a las personas en la autoconciencia y la comunicación efectiva, así como cambiar sus modelos de conducta mental y emocional.

militar tiene (también) un importantísimo peso específico en su desarrollo²³. Toda esta ingente información viene a ofrecer al líder una serie de herramientas con la que afrontar distintas situaciones. Es evidente que no todas las personas van a desarrollar de forma brillante todas las habilidades emocionales, pero se trata de contar con el número suficiente de ellas, como para dotarse de cierta versatilidad a la hora de tratar con personas, en distintas situaciones.

Tradicionalmente, esta capacidad de desenvolverse en distintas situaciones ha querido ser implementada exponiendo los distintos «estilos de liderazgo» en los centros de formación. Se habla de estas distintas modalidades de ejercer el liderazgo para describir la manera personal de ponerlo en práctica, supuestamente adaptando un tipo de comportamiento a una determinada urgencia, complejidad técnica, situación o dificultad. Pero en realidad hay tantos estilos como personas, y la cuestión es saber si se es efectivo o no; parece, por tanto, que esta construcción puede tener algún efecto didáctico para estudiar ciertas clasificaciones, en todo caso artificiales, si bien carece de utilidad si no van acompañadas de un programa de desarrollo de competencias²⁴, emocionales, en este caso, que nos permitan ser polivalentes.

²³ El estudio al que se hace referencia concluye: «En particular, llama la atención el papel de las emociones en las Fuerzas Armadas, y cómo los líderes pueden usar las emociones para lograr sus objetivos militares deseados. El objetivo de este trabajo fue arrojar luz sobre por qué las emociones son tan importantes en el proceso de liderazgo, qué sucede, y cómo los líderes pueden usar este conocimiento para mejorar sus habilidades para el liderazgo. La intención específica era centrarse en cómo el comportamiento del líder evoca respuestas emocionales en los seguidores. La gestión de las emociones es una habilidad crucial para los líderes efectivos. Estos líderes utilizan comportamientos emocionalmente inteligentes para aprovechar los estados de ánimo y las emociones de los seguidores, conseguir su admiración y, en última instancia, promover la consecución de los objetivos organizacionales a través de suministro de constantes levantamientos emocionales positivos para los seguidores». ASHKANASY, Neal y DASBOROUGH, Marie. *Emotional Processes in Military Leadership*. The University of Queensland Business School. Brisbane, Australia: 2004, pp. 25 y ss.

En el mismo sentido, otros estudios de aplicación de la IE al liderazgo militar recomiendan tener en cuenta los niveles de IE en los cuadros de mando, si bien, señala la necesidad de avanzar en este tipo de investigaciones específicas. LIVINGSTONE, Holly, NADJIWON-FOSTER, Maria, y SMITHERS, Sonya. *Emotional Intelligence & Military Leadership*. Canadian Forces Leadership Institute. Ministerio de la Defensa Nacional. Canadá: 2002, pp. 7 y ss.

²⁴ Las teorías para el desarrollo del liderazgo podemos clasificarlas en dos tipos, de una forma muy sencilla: «desarrollo hacia fuera», es decir, identificando modelos y grandes referentes para tomarlos como ejemplo; o «desarrollo hacia dentro», trabajando las emociones para impulsar el potencial. Por supuesto, existe la combinación de las anteriores y que, en este caso, probablemente sea la mejor opción. Mientras que los gestores cuentan con equipos a su cargo que le obedecen, el líder está con personas que quieren seguirle. Esta matización tiene muchas implicaciones: La primera, cualquiera de nosotros hemos podido y podemos ser líderes en determinados campos o áreas (lo que supone un gran alivio). La segunda implicación importante: El liderazgo

Conclusiones y propuestas de mejora

En primer lugar se puede afirmar que los innumerables estudios al respecto de la inteligencia emocional, confirman que los aspectos emocionales tienen un gran peso específico en el ejercicio del liderazgo sobresaliente, especialmente en los niveles superiores de las organizaciones, y conforman una serie de competencias emocionales que se postulan como herramientas fundamentales y muy útiles, perfectamente aplicables a los líderes de las Fuerzas Armadas y la Guardia Civil.

Aspectos como el autoconocimiento o la capacidad de controlar los impulsos, son piezas claves de las habilidades de los líderes de hoy, ya que la interacción con el componente humano en las organizaciones se ha determinado relevante. Además, el trabajo en equipo, la delegación y la confianza en los subordinados, se han convertido en una necesidad, por lo que la adquisición de competencias emocionales de tipo interpersonal también se hace necesaria para el desarrollo profesional militar.

En segundo lugar, las distintas aproximaciones al espectro de la inteligencia emocional, como la propuesta en este capítulo, aportan modelos válidos para sistematizar el aprendizaje, el seguimiento y la evaluación de las capacidades, habilidades o competencias emocionales.

Uno de los problemas identificados ha sido la falta de sistematización de un modelo de competencias emocionales que suponga un continuo, desde la etapa de formación, hasta el desempeño profesional, en el que se sepa perfectamente qué competencias deben tener los distintos profesionales, en qué momento de su carrera las deben asimilar, cómo y a través de quién llevar a cabo esa formación, y en base a qué comportamientos observables poder evaluarlas.

Por último, se ha constatado que los modelos de enseñanza actuales no están del todo orientados a los nuevos formatos sobre aprendizaje de habilidades emocionales o, al menos, no son sensibles a todos sus requerimientos de adquisición.

El modelo de evaluación por competencias asume que la persona, como profesional de cualquier actividad, es un cúmulo de conocimientos, habilidades y valores, lejano del tradicional modelo predominantemente cognitivo. Aunque el liderazgo está plenamente integrado en la formación militar, es necesario introducir nuevos puntos de vista en este proceso, que tengan en cuenta que el aprendizaje de las competencias emocionales, es distinto al de las técnico-profesionales.

es una cuestión de emociones. Por ello, el trabajo para desarrollar nuestro potencial se ha de apoyar necesariamente en un trabajo «hacia dentro». JERICÓ, Pilar. *Desarrollo del liderazgo sin ser prohombres*. En www.pilarjericó.com. Consultado en enero de 2012.

En este sentido, hay que tener en cuenta que la adquisición de habilidades o competencias emocionales, requiere de un sistema que se construya sobre los pilares del conocimiento en la materia (*saber*), pero también, y especialmente, sobre las consecución de habilidades y destrezas (*saber hacer*) y la adquisición de hábitos y ciertas conductas (*saber estar y saber ser*). Además, el medio o largo plazo será una constante a tener en cuenta en la realización de los correspondientes programas.

Propuestas

En base a las tres grandes conclusiones que se han reseñado en el apartado anterior, a continuación se introducen sendas propuestas.

Primera: Tomar conciencia, en todos los niveles, de la necesidad de contar con líderes con una formación integral en liderazgo, que incluya aspectos relacionados con habilidades emocionales (habilidades inter e intrapersonales). Esta percepción debe ser especialmente tenida en cuenta en las academias y escuelas de formación, y de manera especial en los cursos de capacitación dirigidos a los empleos superiores.

Segunda: Elaborar un catálogo de competencias (técnico-profesionales y emocionales) para cada perfil de cuadros de mando, y un conjunto de comportamientos observables coherente para llevar a cabo la formación y evaluación, así como un seguimiento sistematizados. Se trata de construir este catálogo, yendo de lo genérico (liderazgo) a lo específico²⁵ (liderazgo militar en determinadas unidades), ya que la formación, el seguimiento y la evaluación por competencias, debe ser un continuo homogéneo, desde la etapa formativa hasta el desempeño profesional.

En último término, cabría plantearse la necesidad de trasladar estas herramientas de valoración de competencias (también las emocionales) a cualquier avatar de nuestra trayectoria profesional, como la propia promoción profesional o la provisión de destinos.

Tercera: Se deben poner en práctica procesos específicos que aprovechen cualquier oportunidad docente para incidir en el aprendizaje de competencias de tipo emocional, y que respeten su particular desarrollo y requerimientos. Es necesario orientar los modelos de enseñanza militar sobre las nuevas tendencias de educación en competencias, completando la existente educación en valores, tan arraigada y tan válida en la institución militar, con el desarrollo de habilidades emocionales concretas.

En el diseño de los planes de formación sobre liderazgo, hay que profundizar y potenciar las habilidades relacionadas con el autoconocimiento y la gestión de las propias emociones, y establecer procesos más apropiados.

²⁵ En este sistema «modular», las competencias de un teniente destinado en la Legión, deberían de ser un desarrollo y estar en consonancia con las competencias de un oficial de las Fuerzas Armadas o del Ejército de Tierra.

dos, específicos y horizontales de evaluación y formación en competencias emocionales (p.e.: juicios críticos *ad hoc* sobre habilidades emocionales en el desarrollo de ejercicios genéricos).

Un ejemplo de buenas prácticas

Para concluir este capítulo sobre desarrollo de competencias de tipo emocional, se pretende resaltar una iniciativa, sin precedentes, que se ha desarrollado en la Guardia Civil, siendo impulsada desde la Dirección Adjunta Operativa del Cuerpo, y con la dirección técnica del Servicio de Psicología y Psicotecnia de la Subdirección General de Personal.

El gran reto ha consistido, especialmente, en salir del circuito de los centros de enseñanza, donde por supuesto también se ha llevado a cabo, para acudir a los profesionales que día a día prestan sus servicios en las unidades del cuerpo, e incidir con ellos en la importancia del desarrollo de competencias de tipo emocional. Esto ha supuesto romper con muchos paradigmas en la institución y responde a una valiente decisión de velar por la formación continua de nuestro personal, no solo en la esfera técnico-profesional.

El Servicio de Psicología, verdadero impulsor y protagonista la puesta en marcha de esta iniciativa, ha contado con el escalón de los gabinetes de psicología las unidades territoriales²⁶, habiendo impartido una «formación de formadores» previa, así como directrices iniciales a efectos de coordinación y homogenización a nivel nacional. Con ello, se ha puesto de relieve el potencial de este personal, no solo a los efectos de escalón clínico, sino destacando el papel que pueden desempeñar como dinamizadores de medidas que desarrollen las capacidades de nuestro personal como gestores de equipos humanos.

La génesis del proyecto tuvo lugar a través de experiencias piloto en la Academia de Guardias y Suboficiales de la Guardia Civil y en la zona de Andalucía, de cuyos resultados se decidió diseñar un programa formativo sobre habilidades directivas que se viene impartiendo, a nivel nacional, desde 2012 y que va dirigido a mandos intermedios y oficiales del cuerpo.

Se trata de llevar a cabo una acción formativa²⁷ tipo «taller» dirigida a guardias civiles con un determinado nivel de responsabilidad, median-

²⁶ Cada comandancia cuenta con un oficial facultativo psicólogo.

²⁷ Los contenidos de cada taller se articulan en una serie de temas que se relacionan con la adquisición de un hábito, siguiendo un modelo inspirado en «los siete hábitos de la gente altamente efectiva» de *Stephen R. Covey*, aunque con una adaptación *ad hoc* para cada uno de los grupos, y se dividen en dos grandes bloques. A modo de ejemplo, en el taller para suboficiales tenemos por un lado los de tipo personal: proactividad (hábito de la responsabilidad), establecimiento de metas (hábito del liderazgo), «primero lo primero» (hábito de la administración personal – urgente/importante); por otro lado

te una serie de ejercicios, juegos y distintas dinámicas eminentemente prácticas, para despertar su curiosidad y subrayar la necesidad y conveniencia del desarrollo de competencias relacionadas con la comunicación y las relaciones interpersonales. En concreto, los objetivos específicos que se persiguen son desarrollar la capacidad del trabajo en equipo, adquirir y desarrollar competencias en la esfera de la comunicación interpersonal, aprendizaje en gestión de conflictos personales, adquisición de habilidades de motivación y el desarrollo de conductas empáticas.

Para facilitar el desarrollo de los talleres y poder individualizar la acción formativa, los asistentes se han dividido en varios grupos teniendo en cuenta sus empleos²⁸ y sus edades. Será implementado en tres fases. Tras la primera de ellas (fase piloto), se está consolidando la segunda fase, en la que más de 7.400 componentes del cuerpo²⁹ habrán recibido esta formación; en la última de las fases se diseñarán talleres específicos o monográficos, atendiendo al *feedback* obtenido en la anterior. En este sentido cabe destacar que ya se está preparando el primer taller monográfico que tratará la motivación del personal, y que llegará próximamente³⁰ a todas las unidades del cuerpo.

Hay que decir que el resultado de los cuestionarios de satisfacción que se confeccionan en cada taller, no puede ser más esperanzador³¹, ya que traslada una gran aceptación general por parte de los asistentes.

La iniciativa deja patente que la institución valora el desarrollo de competencias de tipo *intra e interpersonal* en nuestros cuadros de mando, siendo sensible a la necesidad de contar con personal formado (también en este ámbito, y no solo en la etapa de formación. Quizá sea un paso decisivo que contribuya a reconocer la trascendencia de este tipo de habilidades relacionadas con la gestión de recursos humanos, y a que empiece a tenerse en cuenta para otros avatares de nuestra trayectoria profesional de una forma más sistematizada. Rescatamos los interrogantes anteriores: ¿sería conveniente evaluarlas para la promoción profesional, o la provisión de puestos de trabajo? En su caso, habría que determinar

los de tipo grupal: gestión de conflictos – modelo «ganar/ganar» (hábito del beneficio mutuo), empatía y comunicación (hábito de la comunicación efectiva), trabajo en equipo y sinergia (hábito de la interdependencia) y actualización (hábito de la mejora continua).

²⁸ Se constituyen en tres grupos: suboficiales, alféreces-tenientes-capitanes y comandantes-tenientes coroneles y coroneles.

²⁹ Un total de 5.780 suboficiales, 1.310 oficiales de los empleos de alférez, teniente y capitán, y 316 oficiales de los empleos de comandantes, tenientes coroneles y coroneles. A este número hay que sumar los 1.466 sargentos que recibieron un curso similar ampliado, de 25/30 horas, durante la formación para el acceso a la escala de suboficiales, y los más de 120 oficiales que lo han recibido en sus respectivas academias de formación.

³⁰ También se han solicitado otros monográficos y que serán valorados por acciones futuras, en su caso: comunicación, empatía, trabajo en equipo, gestión de conflictos, etc.

³¹ Una nota media de satisfacción de 8,5 (sobre 10).

exactamente cuáles son, establecer las herramientas de medida y fijar su baremación en dichos procesos. No obstante, téngase en cuenta que en las pruebas de acceso al curso de capacitación para el ascenso a cabo, ya se han incorporado pruebas relacionadas con habilidades de este tipo, en el que se ponen en práctica dinámicas grupo (*role playing*) para medir este tipo de competencias. ¿Será el comienzo de una tendencia?

ANEXO A

Diccionario de competencias emocionales

Dominio: conciencia de sí mismo

Conciencia emocional de uno mismo: los líderes que poseen una elevada conciencia emocional están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral. Son capaces de identificar las propias emociones y reconocer su impacto. Son personas que también están en contacto con los valores que les guían y que, muy a menudo, pueden ver la imagen global de una determinada situación compleja e intuir así la acción más adecuada. Saber utilizar las «sensaciones viscerales» como guía para la toma de decisiones. Los líderes emocionalmente conscientes de sí mismos suelen ser sinceros y auténticos, y son capaces de hablar abiertamente de sus emociones y de expresar con convicción la visión que les guía.

Valoración adecuada de uno mismo: esta competencia permite al líder reconocer sus fortalezas y sus debilidades y reírse de sí mismo, si es necesario. Este tipo de líder es capaz de aprender las cosas que deben mejorar, y admite de buen grado la crítica y el *feedback* constructivo. La valoración adecuada de uno mismo también posibilita que el líder sepa cuándo debe pedir ayuda, y dónde debe centrar su atención para cultivar nuevas habilidades del liderazgo.

Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que hacemos de nosotros mismos y de nuestras capacidades. Tener una imagen positiva de sí mismo, estar satisfecho de sí mismo, mantener buenas relaciones consigo mismo. El conocimiento preciso de sus capacidades permite que el líder pueda apoyarse en sus fortalezas. Este tipo de líderes sabe asumir tareas complejas. Son personas que suelen tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que les ayuda a destacar en el seno de un grupo.

Dominio: autogestión

Autocontrol emocional: los líderes que poseen la capacidad de autocontrol emocional saben gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores. Uno de los rasgos distintivos de esta

competencia es que proporciona al líder la serenidad y lucidez necesaria para afrontar una situación estresante y le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas. Maneja adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos. Toma conciencia de la interacción entre emoción, cognición y comportamiento: los estados emocionales inciden en el comportamiento y estos en la emoción; ambos pueden regularse por la cognición (razonamiento, conciencia).

Transparencia: sinceridad e integridad. Responsabilidad. Este tipo de líderes encarna de un modo práctico sus valores. En este sentido, la expresión sincera de los propios sentimientos, creencias y acciones posibilita la integridad. Son personas que no tienen dificultades en admitir abiertamente sus errores y que no pasan por alto la conducta poco ética, sino que se enfrentan abiertamente a ella.

Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten. Este tipo de líderes puede hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración ni la energía, y se encuentran a gusto en medio de las inevitables ambigüedades características de cualquier organización. Son personas lo suficientemente flexibles como para afrontar los nuevos retos, se adaptan rápidamente a los cambios y no tienen problemas en cambiar de opinión cuando así lo exigen los nuevos datos o realidades.

Logro: esforzarse por encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia. Los líderes que poseen este tipo de competencia tienen elevadas ambiciones personales que les impulsan continuamente a mejorar ellos mismos, y a buscar el modo de que sus subordinados también puedan hacerlo. Son personas pragmáticas que no tienen dificultad alguna en ponerse objetivos difíciles y medibles y que también son capaces de calcular riesgos para que sus objetivos sean alcanzables y merezcan la pena.

Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión. Los líderes que poseen un alto sentido de la eficacia, es decir, que poseen lo necesario para controlar su propio destino, son excelentes en esta competencia. Son personas que no esperan que las oportunidades se les presenten, sino que las aprovechan, o las crean. Son líderes que no vacilan en dejar de lado la burocracia o las reglas cuando lo consideran necesario para mejorar las posibilidades futuras.

Optimismo: ver el lado positivo de las cosas. Los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más como una oportunidad o un contratiempo, que como una amenaza. Este tipo de líderes contempla los aspectos positivos de los demás y, en consecuencia, espera lo mejor de ellos. Su visión de la «botella medio llena» les lleva a considerar positivamente los cambios que les deparará el futuro.

Dominio: conciencia social

Empatía: ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarse activamente por las cosas que les preocupan. Los líderes empáticos son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo cual les permite experimentar, aunque sea de un modo tácito, las emociones que siente una persona o un grupo. Son líderes que saben escuchar con atención y comprender la perspectiva de los demás. La empatía también posibilita que el líder se lleve bien con personas procedentes de sustratos o culturas distintas.

Conciencia organizativa: capacidad de darse cuenta de las corrientes, redes de toma de decisiones y política del grupo. Los líderes que poseen una aguzada conciencia social, son capaces de detectar las relaciones de poder y de comprender las redes sociales que subyacen y configuran una determinada organización. Este tipo de líderes sabe comprender las fuerzas subyacentes que operan en el seno de una organización, así como las reglas tácitas que determinan las relaciones entre sus integrantes y los valores que les guían.

Servicio: capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los subordinados y los clientes. Los líderes con una elevada capacidad de servicio saben generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con el cliente o con el consumidor. Son personas capaces de garantizar la satisfacción del cliente y con las que puede contarse cuando se las necesita.

Dominio: gestión de las relaciones

Liderazgo inspirado: capacidad de esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras. Los líderes que saben inspirar a los demás alientan la resonancia y saben movilizar a sus empleados en torno a una visión convincente, o un objetivo compartido. Son personas cuyo ejemplo resulta notablemente inspirador, y que saben articular una sensación de objetivo común más allá de las tareas cotidianas, convirtiendo el trabajo en algo sumamente estimulante.

Influencia: utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión. Los indicadores del poder de influencia de un líder van desde la capacidad de adaptarse a cada interlocutor, hasta saber rodearse de las personas y la red de apoyo clave para llevar a la práctica una determinada iniciativa. También son personas comprometidas y sumamente persuasivas en la dirección de un grupo.

Desarrollo de los demás: saber desarrollar las habilidades de los demás mediante el *feedback* y la guía adecuada. Este tipo de líderes muestra un interés genuino por sus subordinados y sabe comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades. También saben dar un *feedback* oportuno.

tuno y constructivo y son excelentes mentores y *coaches* (entrenadores emocionales) naturales.

Catalizar el cambio: alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección. Los líderes que pueden catalizar el cambio son capaces de reconocer la necesidad de cambiar, poner en cuestión el *statu quo*, y situarse a la vanguardia del proceso del cambio. También suelen ser buenos y convincentes «abogados del cambio» frente a la oposición, y saben encontrar el modo de superar las barreras que obstaculizan el cambio.

Gestión de los conflictos: capacidad de negociar y resolver los desacuerdos. Los líderes que mejor gestionan los conflictos son capaces de sacar partido de todas las situaciones, comprenden los diferentes puntos de vista y saben el modo de articular un ideal común que todos puedan suscribir. Son personas que saben sortear los conflictos, reconocer los sentimientos e ideales de todos los implicados, y encauzar la energía en la dirección del ideal compartido.

Trabajo en equipo y colaboración: cooperación y creación de equipos. Los líderes capaces de trabajar en equipo generan una atmósfera de colaboración amistosa y son un modelo de respeto, utilidad y cooperación. Son personas que saben conjugar el compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo común y, en ese sentido, construir una identidad colectiva y alentar el espíritu corporativo. Son personas capaces de invertir tiempo en el establecimiento y consolidación de relaciones que van más allá de las meras obligaciones laborales.

Nota: extractado de GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard y MCKEE, Annie. El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. *Op. cit.* Apéndice B.

Bibliografía

Libros de texto y publicaciones impresas

- ADAIR, John y REED, Peter. *No jefes, sino líderes. El camino hacia el éxito*. FC Editorial, Madrid, 2003.
- ALBERICI, Aureliana y SERRERI, Paolo. *Competencias y formación en la edad adulta. Balance de competencias*. Alertes, Barcelona, 2005.
- BISQUERRA ALZINA, Rafael y PÉREZ ESCODA, Nuria. *Las competencias emocionales*. Educación XXI, Barcelona, 2007.
- BRADBERRY, Travis y GREAVES, Jean. *Las claves de la inteligencia emocional*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2007.
- CESEDEN, (Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional). *Documentos de Seguridad y Defensa, n° 38*. El liderazgo motor del cambio. Ministerio de Defensa, Madrid, 2010.

- GARCÍA HUETE, Enrique. *El arte de relacionarse*. Ediciones Aljibe, Málaga, 2003.
- GOLEMAN, Daniel.
- *Inteligencia emocional*. Kairós, Barcelona, 1995.
 - *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós, Barcelona, 1998.
- GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard y MCKEE, Annie. *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Plaza y Janés, Barcelona, 2002.
- HASS EDERSHEIM, Elizabeth. *Enseñanzas de Peter Drucker*. McGraw-Hill Interamericana Editores, México, 2007.
- HUNTER, James. *La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*, (19ª ed). Urano, Barcelona, 2008.
- JERICÓ, Pilar.
- *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso*. Pearson Educación, S.A., Madrid, 2008.
 - *No miedo. En la empresa y en la vida*. Alienta, Barcelona, 2007.
- LYNN, Adele. *50 actividades para desarrollar la inteligencia emocional*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2000.
- WELCH, Jack. *Winning*. Imprelibros, S.A., Barcelona, 2005.

Artículos

- ASHKANASY, Neal y DASBOROUGH, Marie. *Emotional Processes in Military Leadership*. The University of Queensland Business School. Brisbane, Australia, 2004.
- BISQUERRA, Rafael (Coord.) et al. *¿Cómo educar las emociones?* Hospital Sant Joan de Déu, Esplugues de Llobregat (Barcelona), 2012.
- BOYATZIS, Richard y SALA, Fabio. «Assessing Emotional Intelligence Competencies». Case Western Reserve University. *Novas Science Publishers*. Nueva York, 2004.
- LIVINGSTONE, Holly, NADJIWON-FOSTER, Maria y SMITHERS, Sonya. *Emotional Intelligence & Military Leadership*. Canadian Forces Leadership Institute. Ministry of National Defense, Canadá, 2002.
- NÚÑEZ DE PRADO APARICIO, Enrique. «¿Seguimos formando líderes?» *Revista General de Marina*. Cuartel General de la Armada, Madrid, marzo de 2012.
- PEREDA MARÍN, Santiago, BERROCAL BERROCAL, Francisca y LÓPEZ QUERO, Manuel. «Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento». *Revista de Ingeniería Organizacional «Dirección y Organización»*, nº 28, Universidad Politécnica de Madrid, octubre de 2002.
- WALOCHIK, Krista. Asociación Española de Coaching y de Consultoría de Procesos (AECOP). «Coaching y comportamientos». *Revista Capital Humano*, nº 173, Universidad de Huelva, enero de 2004.

Conferencias y entrevistas

BIOSCA PONCE, Enrique. Conferencia «Napoleón Bonaparte. Liderazgo estratégico en un mundo cambiante». Ciclo «Reencuentros con la Historia» de la Fundación Ramón Areces. En www.fundacionareces.com. Consultado el 6 de abril de 2012.

Conferencias XIII CEMFAS. Departamento de Organización y Liderazgo. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, Madrid: octubre y noviembre de 2011.

- JERICÓ, Pilar (Be-up). «Liderazgo».

- TALLADA, Manuel (MRC Training). «Liderazgo».

- ESPLÁ, Luís Francisco (Matador de toros). «La gestión del miedo».

JERICÓ, Pilar. Be-up: innovación y personas. Entrevista en febrero de 2012.

SILVA PALMA, Juan José. Coronel jefe del Departamento de Organización y Liderazgo. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. Madrid. Entrevista en marzo de 2012.

Normativa y planes de estudios

Academia de Oficiales de la Guardia Civil. Jefatura de Estudios. Programas de Estudios de los Cursos 3º, 4º y 5º de la ESO (2011-2012), y Programa de Estudios del LXVI CCACES (2011-2012). Aranjuez (Madrid).

Armada. Ministerio de Defensa.

- Estado Mayor de la Armada. Concepto de Liderazgo en la Armada. Junio de 2008.

- Modelo de Liderazgo. Nivel Directo.

- Modelo de Liderazgo. Nivel Ejecutivo.

- Modelo de Liderazgo. Nivel Operativo.

Brigada de la Legión. Ejercicio Avanzado de Liderazgo (EXALID). Ejército de Tierra, julio de 2011.

LIBRERO BRIOSO, Andrés y CALVAR CERECEDO, Marta. Programa de liderazgo. Departamento de Conocimientos Científicos, Navales y Militares. Escuela de Suboficiales de la Armada, San Fernando (Cádiz): 2010.

Orden Ministerial 53/2010, de 30 de julio, por la que se aprueban los Planes de Estudios de la Enseñanza de Formación de Oficiales para la Integración en el Cuerpo General del Ejército del Aire mediante las formas de ingreso sin titulación.

Mando de Adiestramiento y Doctrina – DIEN. Memoria justificativa del Plan de Estudios de Formación Militar, para el acceso a la Escala de Oficiales del Cuerpo General del Ejército de Tierra, ingreso sin titulación universitaria. Ministerio de Defensa, 16 de mayo de 2011.

Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra. Manual de Enseñanza: el Mando como líder (ME7-007). Ministerio de Defensa, Madrid, 1998.

Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra. Orientaciones Liderazgo (OR7-026). Ministerio de Defensa, Madrid, 2007.

Academia General Militar.

- Jefatura de Estudios. Plan de Liderazgo en los alumnos de la AGM. NOP 05/11, de 5 de septiembre de 2011.

- Guía Didáctica de Instrucción y Adiestramiento I (1er Curso).

- Guía Didáctica de Psicología Social (3er Curso).

Escuela Naval Militar. Plan de Formación de Liderazgo de la ENM para el Curso 2011 – 2012.

Internet

CUÉLLAR HANSEN, Esteban. Estrategias con PNL. Asociación Española de Programación Neurolingüística (AEPNL). En www.aepnl.com. Consultado en diciembre de 2011.

IBARROLA LÓPEZ DE DAVALILLO, Begoña. Dirigir y educar con Inteligencia Emocional. Ponencia del VII Congreso de Educación y Gestión, Madrid: 2003. En www.profes.es. Consultado en enero de 2013.

JERICÓ, Pilar. Desarrollo del liderazgo sin ser prohombres. En www.pilarjericó.com. Consultado en enero de 2013.

LÓPEZ ZAFRA, Esther. Personas con mayor inteligencia emocional afrontan mejor situaciones de estrés laboral (investigación). Universidad Autónoma de Jaén. En web oficial UAJ: <http://diariodigital.ujaen.es>. Consultado en diciembre de 2012.

SUANZES FERNÁNDEZ DE CAÑETE, Saturnino. Entrevista *IM Channel*: «El mundo de la motivación y el liderazgo es un mundo de percepciones». En www.youtube.com. Consultado en enero de 2012.

Otros:

www.capitalhumano.es

www.estrategiaspnl.com/

Liderazgo creativo: una receta para las Fuerzas Armadas del siglo XXI

Jorge Serra Uribe

«No es posible resolver los problemas de hoy con las soluciones de
ayer»

*Roger Von Oech*¹

Introducción

No existe la bola de cristal que nos permita predecir el futuro. En el entorno estratégico actual solamente podemos estar seguros de que tanto personas como organizaciones tendremos que saber adaptarnos rápidamente a numerosos, continuos y veloces cambios, en ocasiones sorprendentes. Para adaptarnos tenemos que reaprender a utilizar mejor la mejor arma del ser humano: su capacidad de imaginación, la cual puesta a trabajar para generar ideas y soluciones novedosas, útiles, valiosas y reconocidas por los demás se llama creatividad y, aplicada de forma práctica, aceptable y viable en un entorno profesional y organizacional se entiende como innovación.

Tampoco existe una receta única, práctica y aplicable de forma automática sobre liderazgo, ni para las Fuerzas Armadas del siglo XXI ni para

¹ Ph. D. por la Universidad de Stanford. Fundador y presidente de Creative Think, consultora norteamericana especializada en creatividad e innovación, de reconocido prestigio internacional. Ha colaborado, entre otras, con empresas como Apple, Disney, IBM, Microsoft, Coca-Cola, Pepsi-Co, Citigroup, Sony, Time-Warner, Mattel, NBC, Pfizer, Intel, Nestlé o el United States Air War College. Autor de varios *best-seller* sobre esta materia.

ninguna otra organización. El liderazgo es un complejo patrón de relaciones interpersonales entre roles funcionales, muy influido por la situación y por otras numerosas variables, generalmente difíciles de definir y controlar. Conocido por ello como «el arte de lo intangible», se aspira no obstante, cada vez con más solidez, a basar sus teorías en resultados objetivos de estudios e investigaciones de carácter científico, procedentes de campos diversos como la neurociencia, la psicología, la sociología o de otros estudios aplicados del ámbito de la dirección y gestión de las organizaciones.

A pesar de que no hay una receta magistral para ejercer el mando a través del liderazgo, es posible sin embargo apuntar algunos elementos básicos que faciliten la transformación de las Fuerzas Armadas en el siglo XXI a través del liderazgo, desde un enfoque creativo del mismo.

En clave de receta culinaria, que incluye habitualmente la información básica para que cualquier persona pueda cocinar una comida bien hecha, se abordará en este capítulo el liderazgo creativo en relación con los siguientes elementos: el objetivo (qué comida queremos cocinar), el aperitivo (el hambre, la necesidad de la comida que queremos cocinar); los ingredientes (base fundamental de la comida, en cantidad y calidad; hay que sacarles el máximo sabor y potencial); la cocina (las características de nuestra cocina, los utensilios y electrodomésticos de que disponemos, nuestros propios gustos culinarios y la influencia de otras culturas culinarias); y finalmente los cocineros (los que finalmente son responsables de aplicar con arte y ciencia la receta y obtener un buen plato, preparando y cocinando los ingredientes en la cocina de que disponen y adaptándose a la situación, a su cocina, a lo que quieren los comensales e incorporando la influencia de otras tendencias culinarias).

En fin, el objetivo muestra el resultado final deseado, que los miembros de las Fuerzas Armadas se sientan agentes de sus propios cambios y las ideas fluyan con facilidad en todos los niveles y en todas direcciones; el aperitivo, para abrir boca, razona la necesidad de liderazgo creativo como elemento esencial de la transformación de las Fuerzas Armadas del siglo XXI; los ingredientes son las personas con su talento, el capital humano de las Fuerzas Armadas; la cocina es la propia institución militar, con su normativa y regulación jurídica, sus misiones, su cultura, sus estructura organizativa y sus valores; los cocineros son los militares durante el ejercicio del mando, en cualquier nivel. Estos últimos serán los verdaderos motores de la transformación, siempre que la cultura corporativa respecto al liderazgo permita fomentar un verdadero clima de creatividad e innovación.

Objetivo: Chupa Chups en las Fuerzas Armadas

«Ves cosas y dices: “¿Por qué?”. Pero yo sueño cosas que nunca fueron y digo: “¿Por qué no?”»

George Bernard Shaw²

¡Qué idea tan simple tuvo Enric Bernat, confitero, en 1958: hacer un caramelo que se pudiera agarrar con un palo! El mundo necesitaba un producto que sería «como comer un caramelo con un tenedor». Más de medio siglo después ¿quién puede decir, sea adulto, joven o niño, que no ha probado, visto u oído hablar del Chupa Chups? Una idea útil, práctica, sencilla, barata, fácil de llevar a cabo, novedosa en su momento. Un dulce universal y atractivo, de éxito duradero, que hace felices a niños y a adultos.

Es posible que más de uno hayamos pensado alguna vez: «se me podía haber ocurrido a mí». Efectivamente, es cierto. Cada uno de nosotros tiene dentro de sí el potencial necesario para generar ideas novedosas, útiles, viables y aceptables. Todo ser humano tiene, en mayor o menor medida, esa capacidad, aunque a veces no resulta tan sencillo ponerla en juego.

Para pasar de la inacción, la comodidad con lo conocido y el conformismo, de un pensamiento, de una intención interna y transitoria, del «y si», a la generación, expresión, análisis y aplicación de ideas novedosas y útiles, a la acción creativa, y para que esta acción sea valorada y aceptada por otras personas, se requieren unos hábitos individuales y corporativos adecuados, perseverancia y esfuerzo, conocimientos, entusiasmo, contraste de diferentes perspectivas, y, en fin, que se alineen en el tiempo, lugar y momento oportunos un numeroso grupo de factores influyentes, individuales, grupales, culturales y organizativos. Sencillamente a veces en la interacción persona-entorno, en función de dichos factores, no se fomenta adecuadamente la creatividad y la innovación y se inhibe gran parte de su expresión potencial. Uno de sus principales facilitadores o inhibidores, según se aplique a nivel corporativo, es el liderazgo.

Aunque a priori hablar de creatividad en las Fuerzas Armadas puede parecer, posiblemente, paradójico, la realidad es que la innovación y la creatividad siempre han formado parte de las Fuerzas Armadas. Muestra de ello es que han sido y siguen siendo capaces de transformarse y adaptarse continuamente a los cambios y demandas del entorno, manteniendo por otra parte su fuerte identidad y cultura organizativa y sus valores esenciales, críticos para el éxito de sus misiones. Lograr un adecuado

² George Bernard Shaw (1856-1950). Escritor y periodista irlandés, considerado el autor teatral más significativo de la literatura británica posterior a Shakespeare. Premio Nobel de Literatura en 1925.

equilibrio entre tradición e innovación no es tarea fácil. ¿Quién ha llevado a cabo esos cambios, quiénes han sido los actores de primera línea de dicha innovación? Los propios militares, el capital humano de la institución.

Las Fuerzas Armadas son ricas en talento humano, por cantidad, por calidad y por diversidad. El personal militar, además de guiar su comportamiento en base a unos valores institucionales comunes y bien interiorizados, es cuantioso en número, muy diverso en competencias. La diversidad y contraste de percepciones es la puerta del camino de la excelencia, de la innovación, de la mejora continua. La creatividad y la innovación son en definitiva, ni más ni menos, el motor del cambio a mejor, de la transformación continua de las Fuerzas Armadas del siglo XXI en la dirección y en la forma adecuada.

Llegados a este punto conviene reflexionar sobre el papel que las Fuerzas Armadas han jugado en ocasiones en relación con el liderazgo de su propia transformación. ¿Son normalmente los productores, guionistas, impulsores o directores o más bien los actores principales de los grandes cambios producidos en las Fuerzas Armadas? Posiblemente, algunas de sus grandes transformaciones, como el nuevo modelo de Fuerzas Armadas plenamente profesionales y la desaparición del servicio militar obligatorio o la incorporación de la mujer a la institución militar en todos sus niveles, no hayan surgido desde dentro, sino que se impulsaron en su momento merced a la demanda ciudadana y a la voluntad política, a pesar de una posible inercia interna inicial de reticencia y desconfianza ante tales cambios, basadas en una férrea defensa de las tradiciones y afianzadas por el razonable y clásico temor de muchas organizaciones a efectuar grandes transformaciones que conllevan una alta percepción de riesgo e incertidumbre.

La visión y los objetivos a lograr, el impulso de los grandes cambios acaecidos en las Fuerzas Armadas en nuestra historia reciente han sido dictados habitualmente desde el poder político. Eso sí, una vez decidido y ordenado por el gobierno de turno un cambio de gran calado, los militares, merced a sus valores, independientemente de si inicialmente estuviesen más o menos plenamente convencidos o de acuerdo con la idea novedosa y sus objetivos, siempre acatan las órdenes y directrices, las asumen como propias y ponen todo el empeño del mundo en el planeamiento y desarrollo del proceso de cambio y transformación para que los resultados sean los mejores posibles. Finalmente, una vez implantado el cambio, pasado el tiempo, el cambio es plenamente asimilado e interiorizado, se ha acomodado e integrado en la cultura corporativa de la institución militar.

En este marco, la tesis planteada en este capítulo es que las Fuerzas Armadas disponen de numerosas herramientas para aplicar el liderazgo creativo que se precisa en el siglo XXI, pero que desde el ejercicio

del mando y de la cultura corporativa aún hay amplio margen de mejora para que se fomente suficientemente un clima que facilite el flujo e intercambio sincero, auténtico y leal de ideas novedosas y útiles, que permita expresar y obtener cotidianamente el máximo potencial de creatividad de cada militar y mejorar así la ineludible innovación y transformación continua de las Fuerzas Armadas.

El planteamiento de este capítulo es que incluso una institución tan jerarquizada y disciplinada, tan aferrada a las tradiciones, tan habituada al control, las normas y los procedimientos, tan metódica en el planeamiento y desarrollo de sus actividades como las Fuerzas Armadas puede y debe ser innovadora. En consecuencia, los militares, tanto en calidad de jefes que están llamados y obligados por normativa legal a ejercer el mando a través de su capacidad de liderazgo, como en calidad de subordinados, compañeros o miembros de un mismo grupo de trabajo, pueden y deben ser creativos. A pesar de ello, probablemente la mayoría los militares no emplean a menudo de forma proactiva su máximo potencial creativo, ni se les forma o estimula cotidianamente para potenciarlo y fomentar dicha actitud. No es un fenómeno exclusivo del ámbito castrense, sino habitual en la mayor parte de las organizaciones.

Para dar respuesta a esta necesidad, las Fuerzas Armadas tienen como opción algo tan simple de decir como complejo de llevar a cabo: definir un modelo de liderazgo que incluya estilos de mando que fomenten de forma cotidiana la proactividad³ a cualquier nivel, incluyendo en este concepto la iniciativa, la creatividad y la autonomía personal; institucionalizarlo, interiorizarlo a través de la cultura corporativa; estimular y desarrollar aún más si cabe el desarrollo de todo su potencial creativo, facilitando su máxima expresión, mediante medidas diversas que incluyen la formación sistematizada, la motivación y la evaluación del desempeño. Solamente así podremos aprovechar óptimamente el potencial de nuestro personal en beneficio de la transformación de las Fuerzas Armadas y dar la respuesta más adecuada a los problemas y desafíos que afrontamos en el día a día, caminando hacia el futuro por la senda de la excelencia y de la calidad.

Los objetivos de este capítulo se centrarán en fin en los siguientes aspectos: reconocer la necesidad de liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI; reconocer la compatibilidad de dicho liderazgo con las tradiciones y valores de las Fuerzas Armadas y la existencia de nor-

³ Según el modelo de competencias directivas de Cardona, P. y Nuria Chinchilla, M. (IESE, Barcelona, 2009), la *proactividad* formaría parte de la categoría de competencias de eficacia personal. Se subdividiría en: *Iniciativa* (muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad); *Creatividad* (genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan); y *Autonomía personal* (toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno).

mativa legal que obliga a ejercer el liderazgo en el ejercicio del mando, incluido el liderazgo creativo, a menudo desatendido; sensibilizar a todos los miembros de las Fuerzas Armadas acerca de su propio potencial individual, personal, de generación de ideas novedosas; y, finalmente, analizar el ejercicio del mando desde el liderazgo, centrado en la aplicación de un liderazgo creativo cotidiano que convierta cada militar, en todos los niveles, en un agente de cambio.

Aperitivo: del mando a la necesidad del liderazgo creativo

Mando, liderazgo y Fuerzas Armadas

El esfuerzo por obtener una comprensión científica del liderazgo es un fenómeno relativamente reciente. Por el momento, la acumulación de datos y resultados de las investigaciones no ha producido una comprensión integrada del liderazgo. No existe, ni siquiera entre los investigadores, una definición única y globalmente aceptada del concepto de liderazgo, sino diferentes aproximaciones y percepciones sobre el tema. Citando a Warren Bennis⁴, el liderazgo es «el tema más estudiado y peor comprendido de las ciencias sociales».

A pesar de ello, cada día se sabe más sobre las motivaciones del ser humano y por qué y cómo funciona el liderazgo y existe un amplio consenso, fruto de la experiencia y de los resultados objetivos de los diferentes estudios e investigaciones, sobre la relevancia del liderazgo: el éxito o fracaso de cualquier organización depende, en buena medida, de la calidad de sus líderes. Todos los tipos de organización reconocen actualmente la importancia capital del liderazgo como factor crítico de éxito o fracaso. De ahí que el liderazgo haya irrumpido en los últimos años en un sinfín de foros, publicaciones, trabajos, planes de enseñanza, normas, etc. en diferentes sectores de actividad y con un alcance de ámbito global.

Desde una perspectiva superficial de las actividades y la cultura propias de las Fuerzas Armadas en general, y de las españolas en particular, parecería que el enfoque directivo del militar está mucho más orientado hacia el ejercicio del mando que hacia la capacidad de liderazgo. Esta percepción debe replantearse, en el sentido de que no son conceptos antagónicos o excluyentes. La capacidad de liderazgo es condición imprescindible para el ejercicio del mando militar en el siglo XXI. En realidad los militares siempre han aplicado la capacidad de liderazgo, tratando de

⁴ Profesor, experto en liderazgo y administración de negocios estadounidense. Es uno de los principales expertos mundiales en liderazgo. Presidente fundador del Instituto de Liderazgo de la Escuela de Negocios Marshall de la Universidad del Sur de California y profesor distinguido en Administración de Negocios en esa universidad. Es también investigador distinguido en Thomas S. Murphy y académico invitado en el Centro para el Liderazgo Público de la Escuela de Negocios de Harvard.

adaptar la forma y estilos de ejercer dicho liderazgo a la propia evolución del contexto y de los tiempos. En esa evolución, han conseguido mantener siempre como base que cimienta el liderazgo militar los valores esenciales de la institución militar: disciplina, lealtad, integridad, ejemplaridad, obediencia, compromiso, espíritu de sacrificio, etc.

Numerosas organizaciones civiles, tanto en España como en otros países, valoran, aspiran, ponen como ejemplo a seguir o tratan de aplicar en determinados momentos el liderazgo por valores tan característico del ámbito castrense. Del mismo modo, las Fuerzas Armadas, españolas y de otros países aliados y amigos, también han ido incorporando al denominado «liderazgo militar» conceptos que se han desarrollado y probado con éxito en las organizaciones y empresas civiles o en organismos multinacionales relacionados con la seguridad y defensa, que se consideran que pueden ser de alto valor también para el ámbito militar. Ejemplos de este tipo de conceptos son: la gestión por competencias, la inteligencia emocional, la gestión de la diversidad, la gestión del conocimiento, la gestión de la incertidumbre y la complejidad, etc. Este rico intercambio de experiencias entre organizaciones de diferente tipo y con diferentes objetivos ayuda a desarrollar en nuestras Fuerzas Armadas nuevas formas de ejercer el mando a través del liderazgo, mucho más acordes con las exigencias del contexto actual.

El cambio es parte de la vida personal y de la de cualquier organización. Hay que saber liderarlo y gestionarlo correctamente, especialmente en el marco del actual escenario estratégico volátil, incierto, complejo y ambiguo en que nos toca vivir. El gran desafío de hoy es la alta velocidad de innumerables cambios sucesivos, la incertidumbre que generan en el devenir de las organizaciones y de su personal y la elevada exigencia de flexibilidad y adaptación continua que conllevan.

El liderazgo en las Fuerzas Armadas de siglo XXI no se puede ejercer de la misma forma que se ha hecho en el pasado. Como dijo Einstein, «si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo». El contexto, los riesgos y amenazas, los escenarios geoestratégicos de actuación, los sistemas de armas, las tecnologías o los valores, expectativas, intereses y comportamientos generacionales de las personas evolucionan y cambian continuamente. No cabe duda que gran parte de los valores de los nuevos líderes serán similares a los del pasado, pero el desarrollo de determinadas habilidades y la utilización de nuevas herramientas y estilos facilitarán el ejercicio del mando a través del liderazgo en beneficio de la transformación y adaptación continua que requieren los nuevos tiempos.

Más allá del esfuerzo en la formación actualizada sobre liderazgo, desde diferentes perspectivas, que ya se lleva a cabo en diferentes centros docentes y escuelas militares en todos los niveles de la enseñanza militar, es preciso que los profesionales de la carrera militar sientan claramen-

te la necesidad de ejercer el mando a través del desarrollo continuo de la capacidad de liderazgo. De mi experiencia docente reciente he podido detectar que algunos aún se preguntan si mando y liderazgo son realmente conceptos diferentes y si éste último no es más que una moda innecesaria para las fuerzas armadas. Otros, afortunadamente muy pocos, opinan incluso que la capacidad de liderazgo es innata y que no puede aprenderse.

¿Se pueden aprender nuevas habilidades para mejorar la capacidad de liderazgo, en beneficio del ejercicio del mando, imprescindible para cumplir las misiones y cometidos de las Fuerzas Armadas, para afrontar su necesaria transformación, y en beneficio también de la motivación y desarrollo de los militares-personas? Sí, y una de esas cualidades es el objetivo de este capítulo: el liderazgo creativo.

No se obtendrán todos los beneficios del liderazgo aplicado a las Fuerzas Armadas si no se continúa avanzando hacia la institucionalización de la capacidad de liderazgo como valor clave de la cultura militar, interiorizado por sus miembros, si no se refleja, sistematiza y pone en valor debidamente en nuestra legislación y normativa, en los procedimientos y formas de actuación, en los sistemas de enseñanza, en los sistemas y procesos de evaluación y de promoción o en la asignación de destinos y puestos de trabajo.

Del mando al liderazgo creativo

«El liderazgo creativo promueve una cultura en la que la persona crece y genera soluciones nuevas y sostenibles en respuesta a los retos del presente».

KaosPilot

El desarrollo y el ejercicio de la capacidad de liderazgo deben entenderse como un camino a seguir por muchos, más que como una meta alcanzable por completo por una única persona. En efecto, si se revisan las cualidades y competencias que se requieren hoy en día para ser considerado un líder, da la impresión de que hace falta ser un *superman* o una *superwoman* para estar capacitado a alto nivel en todas ellas. Parecería así que casi hemos regresado a las antiguas teorías del liderazgo, las «personalistas», las del «gran hombre», las de «el líder nace y solo hay unos pocos privilegiados con ese don».

En el ámbito de Fuerzas Armadas se podría pensar, en mi opinión erróneamente, que no hace falta institucionalizar, estimular, desarrollar de forma sistematizada y premiar la capacidad de liderazgo, ya que con el mando y la obediencia, la disciplina y el resto de valores y reglas de conducta del militar, es más que suficiente para cumplir la misión. Esta sería

la opción más cómoda y sencilla. En determinadas situaciones puede incluso ser la única opción. Pero, en general, no siempre es la forma más efectiva y eficiente de dirigir. De hecho, las Fuerzas Armadas de muchos otros países aliados y amigos optan por apostar por la capacidad de liderazgo, como un complemento necesario y esencial, del ejercicio del mando militar. En las nuestras aún hay trabajo por hacer, aunque las propias Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas⁵ recogen numerosas actitudes y conductas a seguir relacionadas con el liderazgo.

Más allá del verdadero líder carismático cuasiinnato, de los que algunos analistas citan reiteradamente diversos ejemplos históricos, pero de los que nunca existirán tantos como necesitaríamos para cubrir todas las organizaciones, o departamentos, o unidades y centros militares, es preciso centrarse en el valor del liderazgo cotidiano, como compendio de competencias (aptitudes, actitudes y valores, habilidades y conocimientos) que idealmente debe disponer cualquier jefe o mando militar, en diferentes niveles y ámbitos de responsabilidad, para un óptimo desempeño.

Al liderazgo, en ocasiones, se le añaden algunos adjetivos para destacar determinados aspectos esenciales de dicha capacidad que son capaces de marcar diferencias entre la media y la excelencia en el desempeño y en los resultados, según se deduce de la experiencia de su aplicación en todo tipo de organizaciones. Es el caso del llamado «liderazgo creativo». En realidad es enfocar con más luz una de esas competencias esenciales del líder de entre todas las que componen su capacidad de liderazgo: la de crear el clima adecuado para que fluyan fácilmente las ideas y se facilite la expresión del talento creativo que el contexto actual exige a cualquier tipo de organización. En lo que llevamos de siglo XXI el liderazgo creativo se ha hecho esencial en las organizaciones excelentes.

Concepto de liderazgo creativo

Puesto que no hay una definición de liderazgo única y consensuada, sino más bien diferentes aproximaciones y perspectivas de los investigadores, sería osado y no parece por tanto aconsejable ofrecer una definición formal sobre el liderazgo creativo. Sin embargo, entre las muchas acepciones de este término utilizadas en la bibliografía de diferentes foros e investigaciones, es conveniente resaltar una serie de características que conforman la capacidad de liderazgo creativo en el sentido en que se utiliza a lo largo de este trabajo.

⁵ Real Decreto 96/2009, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas (ROFAS). Según el Artículo 1 de las ROFAS, estas constituyen el código de conducta de los militares, definen los principios éticos y las reglas de comportamiento de acuerdo con la Constitución y el resto del ordenamiento jurídico. Sirven de guía a todos los militares para fomentar y exigir el exacto cumplimiento del deber.

El liderazgo creativo está relacionado con el liderazgo del cambio, con la transformación y capacidad de adaptación de una organización. De todas las cualidades y competencias que un líder debe disponer o a las que debe aspirar, destacan como componentes clave del liderazgo creativo la capacidad de transmitir una visión, en lo posible compartida y creada por todos de forma colaborativa, de motivar a los demás y de fomentar un ambiente de trabajo y una cultura corporativa en los que la proactividad, la iniciativa y la autonomía personal sean hábitos cotidianos.

Para ello son necesarias una serie de cualidades, destacando especialmente entre ellas la inteligencia emocional, el autoconocimiento de fortalezas y debilidades propias, la humildad y el reconocimiento que es imposible saberlo todo o ser el mejor en todo y del valor de las ideas de otros, de la inteligencia colectiva, de la atenta observación, de la escucha activa, de la apertura de mente, de la flexibilidad y la capacidad de ver las situaciones y problemas desde diferentes perspectivas y puntos de vista, de la curiosidad constante, de la puesta en valor y la aceptación de la riqueza de las diferencias en ideas, fruto de la diversidad, y del cuestionamiento constructivo del *statu quo*.

El liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas debe entenderse, o al menos así se enfoca en este trabajo, como aquella parte del ejercicio del mando a través del liderazgo que busca dirigir la transformación y evolución de las mismas desde dentro, fomentando que las ideas fluyan fácilmente, rápidamente y en sentido omnidireccional y que todos los miembros de la organización se sientan y actúen como agentes de cambio.

Liderazgo creativo: una necesidad ineludible

«Cada realidad ignorada relata su propia venganza».

*José Ortega y Gasset*⁶

¿Por qué es necesario el liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI?

Vamos a analizar la percepción de esta necesidad desde varios puntos de vista, interrelacionados: contexto, tendencias de liderazgo en las organizaciones del siglo XXI, la búsqueda de la excelencia y la gestión de la calidad, los aspectos sociales generacionales, la motivación individual, la transformación de las Fuerzas Armadas y las referencias crecientes sobre dicha necesidad desde el propio ámbito interno de las Fuerzas Armadas. Finalmente citaremos de forma breve y general algunos aspectos

⁶ 1883-1955. Filósofo y ensayista español, exponente principal de la teoría del perspectivismo y de la razón vital (racio-vitalismo) e histórica, situado en el movimiento del novecentismo. Uno de los filósofos españoles de la primera mitad del siglo XX que más influencia ha ejercido en España y fuera de ella.

del marco legal de las Fuerzas Armadas relacionados con liderazgo y creatividad, lo cual convierte la necesidad analizada en una obligación, en un deber.

El contexto

Desde el *punto de vista contextual*, citando las palabras del general Molina (2012)⁷ se suele denominar al entorno actual en el que vivimos y en el que las Fuerzas Armadas del siglo XXI desarrollan sus misiones como «VICA»⁸.

Efectivamente, las Fuerzas Armadas del siglo XXI deben estar preparadas, organizadas y llevar a cabo sus misiones en un contexto altamente complejo e incierto, con continuos cambios y vaivenes, en ocasiones imprevisibles o sorprendentes, de impacto global y que se producen a velocidades de vértigo. Las predicciones y planes a largo plazo ya no son fiables, hay que reorientar el rumbo mucho más a menudo y adaptarse continuamente.

Por otra parte, como consecuencia de la integración y compromiso solidario de España en los organismos internacionales de seguridad y defensa de los que formamos parte, así como de la conciencia de la necesidad de defender con todos los medios y vías disponibles nuestros intereses nacionales dentro y fuera de nuestras fronteras, existe una necesidad de adaptar continuamente las capacidades militares para poder hacer frente rápidamente y con las mayores garantías de éxito a situaciones, misiones y escenarios diversos y cambiantes, a veces poco previsible, como la llamada «primavera árabe».

En el actual entorno operativo se precisa además un enfoque global. El éxito de la misión asignada al componente militar en una operación multinacional no podrá garantizarse si este no tiene en cuenta la diversidad e idiosincrasia de los diferentes actores presentes en el escenario, militares y civiles, nacionales y de otros países, locales y globales, etc. Cada uno de esos actores tiene además su propia visión del mundo, una misión y cometidos en la zona de operaciones probablemente diferentes y una cultura propia.

Vivimos además inmersos en la era de la información y del conocimiento, en un mundo ya impensable sin redes ni las llamadas «nuevas tecnologías», que no solo dan mayor relevancia, interconexión y velocidad al citado contexto de trabajo, sino que también provocan cambios en las

⁷ General de División del Ejército del Aire. Conferencia «Liderazgo estratégico en las Fuerzas Armadas». Panel de liderazgo estratégico del XIV Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. Madrid, 5 de noviembre de 2012.

⁸ VICA: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo.

sociedades, en los comportamientos y valores de los individuos y en el funcionamiento de las organizaciones y aportan un sinnúmero de posibilidades y mejoras a las capacidades de mando y control y a los procesos de toma de decisiones y de intercambio de información y de conocimiento.

Por ello, hoy más que nunca, se precisa una capacidad de liderazgo efectivo, basado en valores, en el compromiso y que sepa gestionar la diversidad. Pero además, en toda organización se demanda hoy en día capacidad de flexibilidad y de rápida adaptación. ¿Es eso posible, al ritmo actual, a la velocidad de los cambios de hoy, si enfocamos los problemas desde una única perspectiva y sin atrevernos a cuestionar procesos o procedimientos poco eficientes, o si tendemos a quedarnos anclados en el «siempre se ha hecho así», o en el «si funciona, no lo toques», o «esto no es de mi ámbito y yo no puedo solucionarlo»?

Desde luego el entorno será más manejable si se estimula un ambiente constructivo y compartido que facilite el flujo continuo de numerosas ideas novedosas y útiles, de forma cotidiana, en todas direcciones. Junto con un estilo de mando adecuado, positivo y abierto hacia el cambio y el trabajo colaborativo, las nuevas tecnologías y las múltiples posibilidades de las aplicaciones en red pueden contribuir, bien utilizadas y controladas, a facilitar el liderazgo creativo y la innovación en organizaciones complejas y con personas distribuidas en numerosos emplazamientos geográficamente distantes, como es el caso de las Fuerzas Armadas.

Tendencias de liderazgo

Frente a los retos que plantea el contexto actual, las *tendencias de liderazgo en las organizaciones del siglo XXI* dan algunas respuestas e indicios de hacia dónde deben enfocarse más las organizaciones. Destacan en este marco las conclusiones más relevantes de un reciente estudio a nivel global realizado por IBM⁹: el liderazgo creativo es actualmente no solo un factor esencial en cualquier organización sino además un factor diferencial para dirigir y conseguir resultados extraordinarios. El análisis de los resultados del estudio revela que los directivos de las organizaciones sobresalientes han sabido gestionar la complejidad de un modo más efectivo. ¿Cómo? Sacando partido de la complejidad de tres formas principales: incorporando un liderazgo creativo, reinventando las relaciones con el cliente y desarrollando una destreza operativa.

En general, según el citado estudio, la creatividad ocupa el primer lugar entre las cualidades de liderazgo de los directivos. Por tanto, para garantizar el éxito de cualquier tipo de organización, más aún para obtener re-

⁹ 2010 IBM Global CEO Study. Estudio realizado en más de sesenta países de todo el mundo mediante entrevistas a más de 1.500 directivos, de organizaciones privadas y públicas, de diferentes tipos, sectores de actividad y tamaños.

sultados sobresalientes, las organizaciones requieren hoy en día potenciar la creatividad mucho más que sustentarse en el rigor, la disciplina en la gestión, la integridad o incluso una visión. Esta sola afirmación, fruto de un estudio riguroso llevado a cabo por una fuente fiable, por sí sola debería servir para iluminar nuestro camino en el tipo de competencias que toda organización debe potenciar, y las Fuerzas Armadas no deberían quedarse al margen de ello, porque trabajan en el mismo contexto volátil e incierto y se nutren de personas que provienen de la misma sociedad, a la que igualmente sirven con absoluta dedicación y sacrificio. Su cliente es esencialmente la sociedad a la que sirven, su capital humano, la base de sus capacidades, proviene de la sociedad y su producto, intangible, en términos de seguridad y defensa, busca el objetivo principal de asegurar el mantenimiento de la libertad y el bienestar de dicha sociedad.

A esta importantísima conclusión desde una perspectiva de las tendencias directivas en las organizaciones conviene añadir dos matices complementarios: (1) no hay resultados sobresalientes sin búsqueda continua de la excelencia (una referencia actitudinal y comportamental, una forma de hacer las cosas, a las que las Fuerzas Armadas no pueden ser y no son ajenas); (2) no hay resultados sobresalientes ni excelencia sin un adecuado modelo de calidad total que obligue a poner en marcha las mejores prácticas y procesos de planificación, acción, seguimiento y evaluación, revisión y aplicación de lecciones aprendidas en un ciclo sin fin de mejora continua.

Calidad y excelencia

En este marco de la necesidad de la *búsqueda continua de la excelencia y de la gestión de calidad total*, destaca como modelo de referencia en la el ámbito de la Unión Europea el modelo de calidad y excelencia empresarial «EFQM»¹⁰. Dicho modelo es aplicado actualmente por más de 30.000 organizaciones (empresas, universidades, colegios, institutos de investigación, organismos públicos, etc.). Citando las palabras de H. Van Rompuy, presidente del Consejo Europeo:

«Todas las organizaciones europeas, tanto públicas como privadas, se enfrentan a nuevos retos. La creciente presión para competir en un escenario global con recursos limitados implica que todos tenemos que trabajar unidos para garantizar nuestra prosperidad y la de las futuras generaciones. El modelo de excelencia EFQM proporciona un marco que fomenta la cooperación, la colaboración y la innovación que necesitamos para asegurar la consecución de dicho objetivo».

¹⁰ European Foundation for Quality Management (EFQM). Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Fundación sin ánimo de lucro, con sede en Bruselas, que cuenta con más de 500 socios repartidos en más de 55 países. Para ampliar información, visite: <http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQME ExcellenceModel>.

El modelo de excelencia EFQM 2013 pretende estimular la mejora continua y puede usarse en cualquier tipo de organización privada o pública, de cualquier sector, tamaño y complejidad. El modelo se usa como base de autoevaluación frente a nueve criterios¹¹ basados en ocho conceptos fundamentales o principios esenciales que se pueden traducir en atributos de una cultura organizacional de la excelencia. El primero de los nueve criterios del modelo de excelencia EFQM es el liderazgo. Uno de los ocho principios esenciales de dicho modelo es el aprovechamiento de la creatividad y de la innovación¹².

En fin, desde la perspectiva de la excelencia y la calidad, queda patente que también las Fuerzas Armadas del siglo XXI, en constante transformación y en permanente búsqueda de la excelencia, la eficacia y la eficiencia, obtendrían beneficios de la aplicación de dicho modelo. Excelencia y calidad son deseables y necesarias en unas Fuerzas Armadas profesionales en el siglo XXI. Además, ambas van unidas indisolublemente, entre otras cosas, a la innovación y al aprovechamiento de la creatividad. Desde la capacidad de liderazgo creativo, el militar tiene la posibilidad de estimular y dirigir por el buen camino dicha innovación y la continua transformación de las Fuerzas Armadas.

Perspectiva generacional

Desde una *perspectiva social evolutiva, generacional*, el personal de las Fuerzas Armadas del siglo XXI está formado por personal que pertenece a distintas generaciones¹³ por el simple hecho de su fecha de nacimiento. También su lugar de nacimiento y la cultura en la que han crecido influye en gran medida, especialmente en lo que respecta al personal militar procedente de otros países.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la palabra «generación» deriva del latín *generatio* que, de acuerdo con una de sus acepciones, refiere a un «conjunto de personas que por haber nacido en fechas

¹¹ Los nueve (9) criterios del EFQM son (se mantiene su denominación original en inglés): (1) Leadership; (2) Strategy; (3) People; (4) Partnerships & Resources; (5) Processes, Products and Services; (6) Customer Results; (7) People Results; (8) Society Results; (9) Business Results.

¹² Modelo EFQM. Principio fundamental «Aprovechamiento de la Creatividad y la Innovación»: Las organizaciones excelentes generan valor añadido y mayores niveles de rendimiento gracias a la mejora continua y la innovación sistemática mediante el aprovechamiento de la creatividad de todas las partes interesadas.

¹³ Según las investigaciones del proyecto «Pew Internet & American Life Project» del «Pew Research Centre», las diferentes generaciones demográficas pueden clasificarse en función de la edad (datos con edades del año 2011) según las siguientes denominaciones: G.I (75 años o más); Silent (66-74 años); Older Boomers (57-65); Younger Boomers (47-56); X (35-46); Y, Millenials (18-34).

próximas y recibido educación e influjo socio-cultural semejante, se comportan de manera afín o comparable en ciertos aspectos».

Entonces, podemos decir que una generación cobra entidad cuando comparte valores (creencias rectoras), principios de acción, normas (códigos que regulan la aplicación de dichos principios), y comportamientos, o sea, manifestaciones que pretenden «que los otros» vean y conozcan cuáles son los valores por los que la generación está dispuesta a trascender.

De modo general, los diferentes investigadores sobre este tema han detectado que las personas de cada generación poseen distintos principios y puntos de vista sobre la esencia de la vida, el trabajo, la jerarquía, la obediencia, el esfuerzo, el sacrificio, etc. Aunque hay que reconocer que las generaciones no son estrictamente homogéneas, ni repentinos son los cortes generacionales, sí muestran una tendencia social general en un contexto y momento dados. Desde la perspectiva de las organizaciones y del liderazgo es muy importante conocer y saber manejar esas diferencias y principios claves generacionales, que para las personas de cada generación son ni más ni menos que su plan de vida, lo que quieren y lo que no quieren, lo que priorizan y lo que postergan, su lógica para tomar decisiones, lo que las compromete o las desarraiga, en definitiva, muestran aquello en lo que creen y en lo que no creen.

Los pertenecientes a la generación «X», nacidos entre 1965 y 1980, fueron educados bajo el mensaje de la responsabilidad, del esfuerzo, del sacrificio y del trabajo duro, del estudio, del respeto y obediencia a la autoridad, de la planificación y el ahorro, o de una relación laboral comprometida a largo plazo.

Los investigadores consideran generación «Y» o *Millennials* a los nacidos a partir de 1980, que crecieron con la explosión de Internet o la globalización por citar algunos eventos significativos generacionales destacados los *Millennials* recibieron la mayor inversión educativa de la historia de la humanidad y nacieron y se educaron en hogares tecnologizados. En nuestro país, como en otros, son los hijos de la democracia, de la introducción masiva del ordenador en el hogar, del correo y la mensajería instantánea.

Es conveniente comprender la diferente relación de la generación «Y» con la autoridad, ya sea a través de una persona, un sistema, una empresa, o de sus propios padres. En general, sus comportamientos se caracterizarían por una cultura de la inmediatez y lo instantáneo; un rechazo a las jerarquías y a la autoridad, en beneficio de la colaboración; un enfoque consumista de servicios por lo que exige a todo utilidad, sencillez, bajo coste, practicidad e inmediatez; un elevado grado de libertad e individualismo; curiosamente, junto al individualismo, mayor solidaridad frente a desconocidos o desprotegidos; experiencia tecnológica y deficiencia en interacción interpersonal y en inteligencia emo-

cional; culto a la imagen; en definitiva nuevas formas de interacción y de acceso a la información.

Su visión del trabajo es por proyectos temporales, más que la clásica de una carrera laboral para toda la vida. Su compromiso es de menor duración: el plazo de cumplimiento de su proyecto profesional relacionado con un beneficio y una motivación personal. Salvo que se les motive con nuevos y diferentes proyectos, por lo general no existe fidelización a la organización a la que pertenecen, salvo el sentirse dentro de un ámbito que privilegie la libertad de decisión, participación, valoración y concreción de sus aportes, los retiene. Esto es importantísimo desde el punto de vista del liderazgo creativo, tendremos a los colaboradores y subordinados «Y» de nuestra parte, solamente hay que conseguir que los jefes-líderes «X» sepan manejar los nuevos valores que los «Y» incorporan: «calidad de vida» fuera del trabajo, o «equilibrio trabajo-familia» pasan a ser estandartes de los *Millenials* y factor clave de decisión a la hora de elegir un trabajo, o renovar el contrato psicológico con el que están. El tiempo personal se prioriza sobre el laboral, se trabaja para vivir, no se vive para trabajar; y menos aún en relación de dependencia.

Viendo el lado positivo de las citadas diferencias generacionales, la experiencia, perseverancia y orientación al largo plazo como características salientes de la generación «X», son un buen complemento para la espontaneidad, el impulso y la creatividad de los «Y».

Integrar debidamente al personal de reciente o futuro ingreso con los valores esenciales de la institución militar, hacer compatibles las diferencias generacionales entre sí, mantener motivado al personal en beneficio de su compromiso con las misiones encomendadas es un deber ineludible de las Fuerzas Armadas del siglo XXI.

Motivación individual

Desde el punto de vista de la *motivación* personal, a menudo asumimos que todo aquel que ingresa en las Fuerzas Armadas automáticamente posee, de entrada, los valores esenciales de la institución, y si no, que los aceptará e integrará en su forma de ser y comportarse. La enseñanza de formación sin duda contribuye a ello, pero de no ser plenamente así, siempre se podría aplicar el ordenamiento jurídico, en especial el código de conducta explícito e implícito del militar regulado por las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas y llegar a utilizar el poder coercitivo y el poder sancionador disponible en la normativa vigente, como el régimen disciplinario. Sin embargo, el marco jurídico disciplinario o penal no garantiza de por sí la motivación humana ni un comportamiento basado en los valores de la institución. Desde luego no garantizan el máximo rendimiento de un individuo.

Hay esencialmente dos tipos de motivación: intrínseca y extrínseca. Ambas cumplen su función. La intrínseca está relacionada sobre todo con cómo uno es, con lo que le mueve a actuar desde dentro de su ser, con sus actitudes y comportamientos. Aquí estarían competencias y cualidades personales como la curiosidad, el interés, la dedicación, la determinación autónoma, el placer de aprender y trabajar o el sentimiento de libertad. Uno no depende tanto de cómo se nos recompense o no desde fuera, sino que se motiva a sí mismo desde dentro. A este tipo de motivación se ape-la desde la perspectiva militar cuando se habla de que por encima de cualquier reconocimiento externo debe estar «la íntima satisfacción del deber cumplido».

La motivación extrínseca está relacionada con nuestra actuación en función de cómo nos aprecian y reconocen los demás, cómo se nos premia o castiga. Este tipo de motivación se basa en reconocimientos tangibles e intangibles, como expresiones (auténticas) de reconocimiento o de reprimenda por parte de los demás, condecoraciones, felicitaciones, altas o bajas calificaciones en evaluaciones del desempeño o en exámenes, impacto positivo o negativo en la nómina, uso de la coacción y del castigo (incluyendo la aplicación del régimen disciplinario), etc.

Un elevado grado de motivación intrínseca es un plus para la creatividad personal. Un adecuado grado de motivación extrínseca es parte imprescindible de los factores organizacionales que ayudan a crear un ambiente para que la creatividad personal se exprese con todo su potencial y dé lugar a la innovación corporativa.

Desde la ciencia de la psicología, centrada en la explicación de la conducta, se insiste una y otra vez en que los premios, los reconocimientos, «las palmaditas en la espalda», la comunicación fluida, coherente y auténtica son mucho más fructíferos para generar los comportamientos que buscamos que los castigos, y que además no van en contra de la firmeza y del establecimiento de unos límites y normas elementales e imprescindibles.

Lo que más garantiza la satisfacción y un alto rendimiento laboral es que las personas que trabajan en una organización estén motivadas intrínseca y extrínsecamente, esencialmente que se sientan útiles y valoradas. Este sentimiento se genera merced al sentimiento de pertenencia a un grupo social, al debido reconocimiento, a oportunidades de desarrollo, de crecimiento y de realización personal. Todo ello, siempre que estén cubiertas otras necesidades más inmediatas, las necesidades más básicas de la base de la pirámide de la teoría de motivación de Maslow, o desde otra perspectiva, siempre que estén resueltos adecuadamente los factores higiénicos fuente de posible insatisfacción según la teoría de Herzberg: las de supervivencia, fisiológicas, como la posibilidad de comer y beber cada día, de dormir, gozar de buena salud, etc.; las de seguridad

como el disponer de un hogar, estabilidad laboral que garantiza el salario para poder vivir en el día a día, la percepción baja de riesgos y amenazas a nuestra vida o persona. En estos aspectos convergen las principales teorías sobre la motivación humana.

Desde esta perspectiva de la motivación individual, el liderazgo creativo debe basarse en fortalecer la motivación y el compromiso del personal porque supone liderar de forma que todo miembro de las Fuerzas Armadas, de forma cotidiana, se sienta útil, valorado y actor del presente y del futuro de su unidad, centro, organismo, agente en fin de la transformación de la institución militar, debido a que sus ideas y propuestas se escuchan y se consideran debidamente, en ocasiones incluso se valoran y reconocen positivamente y se llevan a la práctica.

Percepción de la necesidad por las Fuerzas Armadas

Finalmente, conviene citar algunos ejemplos que evidencian que también desde el ámbito interno de las propias Fuerzas Armadas, cada vez más, se percibe la necesidad de un liderazgo creativo. Al menos una parte de los miembros de las Fuerzas Armadas, y especialmente sus autoridades, son ya hoy plenamente conscientes de que les corresponde también a ellos y desde dentro liderar proactivamente su propia transformación para seguir adaptándose a un entorno global altamente complejo e incierto y que cambia continuamente, cada vez a mayor velocidad.

Así, en los discursos más recientes de autoridades militares con ocasión de los cursos militares de Altos Estudios de la Defensa Nacional que imparte la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, se insiste cada vez más en la necesidad de contar con militares más creativos, junto a otras competencias y cualidades tradicionales como la lealtad, la integridad, la obediencia, la disciplina, la rigurosidad, la capacidad de trabajo, el esfuerzo y la dedicación, el compromiso, etc. Las competencias militares tradicionales deben completarse en fin, en este entorno de creciente incertidumbre y complejidad, estimulando el desarrollo y la puesta en práctica de otras cualidades que contribuyen a una mayor agilidad, flexibilidad y rapidez de respuesta y a una toma de decisiones de calidad e innovadoras, como son: la constante curiosidad, la creatividad y un espíritu crítico constructivo, desde un enfoque de la resolución de los problemas cotidianos proactivo, innovador, integrador, participativo, motivador, práctico y aplicable.

Otro ejemplo reciente en este sentido se enmarca en el contexto de los Premios Ejército del Aire, cuya 34ª edición se celebró el 20 de septiembre de 2012. En dicha edición se presentó como novedad un nuevo trofeo del emblemático hidroavión *Plus Ultra*, como galardón oficial con el que de aquí en adelante se recompensará a los premiados en las diferentes modalidades. La intención del trofeo es «hacer un canto a la iniciativa, a la creatividad, a la fuerza de voluntad, al valor para romper fronteras y

buscar nuevos horizontes, que nos motive a descubrir el «más allá» sin temor a equivocarnos».

Marco jurídico

Finalmente, es preciso resaltar algunos aspectos relevantes sobre esta necesidad derivados del *marco jurídico y normativo* del ámbito militar español.

Por un lado, la reciente Directiva de Defensa Nacional 1/2012, refiere la necesidad de transformación constante de las Fuerzas Armadas y hace referencia a conseguir una mayor eficiencia como uno de sus principios básicos.

Por otra parte, las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas¹⁴, código de conducta y guía esencial de comportamiento del personal militar, hacen referencias explícitas e implícitas al liderazgo, la creatividad, la innovación, la iniciativa, la proactividad y la autonomía personal. Aunque este aspecto se tratará más adelante, en el apartado relativo a «la cocina» centrado en el análisis de la situación actual del ejercicio del liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas, vaya por delante que la necesidad de liderazgo creativo, incorporada en el marco jurídico y normativo vigente aplicable al ámbito de las Fuerzas Armadas, ha dejado de ser una declaración de intenciones para convertirse en una obligación, en un deber ineludible de todo militar.

Los ingredientes: el talento creativo personal de todo militar

«Nada es posible sin las personas, nada permanece sin las instituciones».

*Jean Monnet*¹⁵

Tanto los autores que analizan la experiencia aplicada del liderazgo como los investigadores están de acuerdo en que en situaciones complejas y de alta incertidumbre es cuando más se requiere de grandes dosis de liderazgo. Añadir el adjetivo «creativo» a ese liderazgo cobra sentido en el actual contexto de cambio continuo y acelerado, cambio que hay que gestionar y liderar. En este contexto hacer «lo de siempre» será en muchas ocasiones un claro síntoma de parálisis organizacional o un señal de que no vamos por buen camino desde una perspectiva de eficacia y de eficiencia.

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ 1888-1979. Hombre de negocios y banquero de inversiones francés que junto con Konrad Adenauer, Robert Schuman y Alcide De Gasperi es considerado «Padre de Europa», en referencia a su papel fundador en los inicios de la Unión Europea (UE), por haber sido el primer jefe de la alta autoridad de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero en el marco del Plan Schuman. Posteriormente continuó jugando un papel importante en la integración europea durante toda su vida.

En multitud de organizaciones privadas y públicas se pretende potenciar la adaptación, la innovación y la senda de la excelencia como el mejor, a veces el único, camino a seguir. Para ello pretenden disponer de personal con cualidades que permitan afrontar con éxito los desafíos actuales y futuros. Una de dichas cualidades es la creatividad. Sin embargo, la creatividad es una gran desconocida tanto en las organizaciones como para las personas que en ellas trabajan.

En este apartado vamos a tratar de resaltar el potencial creativo de las Fuerzas Armadas desde el punto de vista de sus miembros, de los militares en tanto personas, centrado en los factores personales que influyen en la expresión de la producción creativa individual.

El objetivo es doble. Por un lado, que los jefes y mandos militares, en su aplicación del liderazgo en el ámbito militar en cualquier nivel, se sensibilicen sobre el potencial de ideas útiles y novedosas de sus subordinados (o de sus compañeros en los trabajos en grupo), para que las estimulen, escuchen y valoren debidamente. Por otro lado, que todos los miembros de las Fuerzas Armadas sean conscientes de que por su propia naturaleza humana tienen cierta capacidad de creatividad e innovación, unos más que otros claro está, y que por tanto pueden aportar en el trabajo cotidiano ideas útiles y novedosas. Que sientan que es posible hacer proactivamente «lo que depende de uno mismo» para sentirse partícipes siempre y en primera persona del cambio a mejor y de la transformación continua de las Fuerzas Armadas. No sería lícito criticar los cambios iniciados, planeados o llevados a cabo por otros sin haber elegido implicarse y participar activamente en ellos, sin haber sido capaces de proponer abiertamente ideas personales y puntos de vista diferentes, desde la experiencia profesional propia de cada uno.

Para conseguir este doble objetivo, basado en una revisión bibliográfica del estado actual del concepto objeto de estudio, trataré de desmitificar algunos errores comunes sobre la creatividad y hacer comprender mejor el concepto de creatividad, con el foco en redescubrir la capacidad creativa innata individual y revisaré algunos factores personales que influyen de forma importante en la expresión del potencial creativo desde un punto de vista individual.

Concepto de creatividad

El concepto de creatividad puede entenderse mejor en función de los principales resultados de investigaciones científicas (AMELANG, 1991).

La creatividad es una capacidad natural que todo ser humano posee, en mayor o menor medida, y que se puede desarrollar y mejorar. Es un paso delante de nuestra capacidad de imaginación. Es el proceso de poner a trabajar la imaginación y generar ideas nuevas. Es imagina-

ción aplicada, valiosa y útil. Requiere de equilibrio personal y laboral, de tiempo, de finalidad y de una adecuada combinación de trabajo intenso, de descanso y de diversificación de actividades y de enfoques o perspectivas (Barron, 1965).

El concepto de lo nuevo, lo original, es el criterio más usado para definir la creatividad. He ahí la gran cuestión: ¿Qué es lo nuevo? ¿Quién y cómo decide que algo es relativa o totalmente nuevo o no? La respuesta más común entre los investigadores es apelar a la intersubjetividad como criterio de objetividad: el acuerdo consensuado de los observadores externos apropiados, familiarizados con el dominio en que se ha creado el producto o articulado una respuesta. En la práctica, para la mayoría de las personas, fuera del ámbito de la investigación científica, esto se traduce en que perciban que su idea o producto es apreciado y juzgado como creativo, valioso, novedoso, útil, por su entorno más próximo. También se ha utilizado el concepto de idea inusual, nueva o rara desde un enfoque estadístico para definir la creatividad (MacKinnon, 1962).

La creatividad, mucho más que novedad, aporta utilidad. Es un proceso muy práctico. Stein (1953) constató que un producto creativo es un producto nuevo que puede ser considerado por un grupo en cualquier punto temporal como útil o satisfactorio. No es la novedad en sí, sino su utilidad resultante, su magnitud decisiva.

La creatividad no es en ningún caso una moda surgida de las crisis y cambios globales más recientes. Ya en 1950 Guilford, fundador de la investigación actual sobre creatividad, puso de nuevo en circulación la estimulante palabra «creatividad», ausente durante mucho tiempo, en su discurso presidencial a la American Psychological Association, lamentando ya por entonces la falta de personas creativas en la ciencia y la economía de los Estados Unidos, exigiendo desde un enfoque integrador la investigación científica y la promoción de la creatividad.

Aunque es una materia relativamente reciente desde el punto de vista de su investigación científica, comparada con otras áreas de la ciencia, se puede afirmar que la creatividad no es un concepto nuevo. Frierson (1969) constata ya, desde las primeras investigaciones de Galton (1890) sobre el talento creador, un aumento exponencial de los estudios publicados sobre este tema. Las investigaciones no parecen haber perdido fuerza con el paso de los años, sino que van en aumento.

Mitos y errores comunes sobre la creatividad

En efecto, a pesar de la existencia de numerosos estudios científicos sobre el tema, hay todavía muchas nociones falsas, muchos mitos, muchos errores comunes sobre la creatividad.

El mito más común apreciado por los investigadores es que es un don, innato, exclusivo de personas únicas, especiales, diferentes, superdotadas, fuera de norma. Este mito va de la mano con el que liga las personas creativas con patologías mentales o desequilibrios psíquicos, con la falsa imagen del creativo como «persona excéntrica». También conlleva al error de que, al ser una cualidad innata, no puede aprenderse a ser más creativo. Otro error habitual es pensar que una persona metódica o con gran capacidad analítica no puede ser creativa. Un error individual más es pensar que lo de ser creativo no es necesario en cualquier profesión y que solamente en algunos ámbitos o tipos de organizaciones se precisa ser creativo (por ejemplo, se suelen citar las relacionadas con nuevas tecnologías relacionadas con internet o telefonía móvil).

Sin embargo, frente a estos mitos se imponen la evidencia, los hechos y los resultados de las investigaciones.

Todos nacemos genios creativos, ya que la imaginación es una capacidad innata natural de todo ser humano. No es exclusiva de unos pocos, todo ser humano posee capacidad de imaginación (a los niños me remito). Gracias a esta capacidad podemos visitar el pasado y anticipar el futuro o asumir el punto de vista de otras personas, más allá de lo que captan en el aquí y ahora nuestros sentidos. El nivel de aptitud «creatividad», mayor o menor, que cada individuo posee tiene un componente innato, genético, parcialmente relacionado con la inteligencia. Sin embargo, este nivel potencial puede expresarse más o menos en función del ambiente y además puede mejorarse y desarrollarse.

Los estudios centrados en el desarrollo de la creatividad parecen indicar que el talento creativo excepcional se hace, se desarrolla (Ericsson, 1996) y que manifestar creatividad en cualquier campo, como hacía por ejemplo Leonardo Da Vinci, requiere un período de aprendizaje previo (Hayes, 1989; Simonton, 1991). La producción de ideas creativas no surge de la nada sino más bien de personas que han desarrollado un amplio abanico de habilidades y que disponen de un rico cuerpo de conocimientos relevantes previamente adquirido en contextos favorecedores (Simonton, 2000).

El porcentaje de trastornos mentales entre las personas consideradas más creativas es similar al del resto de la población. Las personas consideradas como muy creativas gozan por tanto de las mismas posibilidades de tener buena salud física y mental que cualquier otro mortal. Su sello no es el trastorno, la incompreensión o el sufrimiento sino más bien al contrario: disfrutaban más con lo que hacen, son más felices.

Respecto a la aparente incompatibilidad entre orden, método, normativa o tener una alta capacidad de análisis frente a la creatividad, hay que resaltar que es una percepción subjetiva e incorrecta. Las investigaciones

muestran que tanto el pensamiento convergente¹⁶ como el divergente¹⁷ son necesarios para obtener productos innovadores. Con frecuencia la producción y valoración convergentes, que busca soluciones correctas en base a hechos y a la lógica, son necesarias para el acto creativo (Guilford, 1966, 1976). Para ser creativo, además de que debe existir una actitud personal y un clima laboral favorables, hay que poder, por tanto controlar los recursos y materiales con los que se trabaja para obtener los efectos que interesan y seguir el camino fijado. El profundo conocimiento profesional y de la organización es por tanto una condición necesaria, aunque no suficiente.

La creatividad en fin puede darse en cualquier ámbito: se puede ser un músico o un artista creativo, pero también un matemático creativo, un ingeniero creativo, químico creativo, un entrevistador creativo, un profesor creativo, un militar creativo... ¡se puede ser creativo con cualquier cosa que implique el uso de la inteligencia y la imaginación humana! Estamos rodeados de creatividad, aunque por cotidiana la mayor parte de las veces apenas nos damos cuenta de ello porque no prestamos la debida atención. Lo que es peor, desde una perspectiva individual, es que en este mundo de las prisas ni siquiera prestamos el debido esfuerzo o nivel de atención a nuestras propias ideas innovadoras, o no las expresamos donde deberíamos, cuando deberíamos o ante quién deberíamos hacerlo. Y ése el punto de partida mínimo necesario para cualquier organización en el entorno actual.

Factores individuales facilitadores e inhibidores de la creatividad

No cabe duda de que todos nacemos con capacidad de imaginación y con un nivel genéticamente predeterminado de aptitud creativa, mayor o menor. Que ese nivel se desarrolle y logre expresarse en mayor o menor medida depende también de las oportunidades que tenga para hacerlo a lo largo del desarrollo, del contexto, del ambiente.

En el seno de cualquier organización aún hay pocos jefes a los que les guste oír demasiadas propuestas de cambios del mismo individuo, especialmente si se hace de una forma demasiado directa, intensa o crítica, aunque sea constructiva. En muchas ocasiones acabaría siendo estereotipado como el «elemento crítico negativo». Sin embargo, cuando se les escucha debidamente y se valoran y saben aprovechar de forma útil mu-

¹⁶ Características diferenciales del pensamiento racional (lógico, continuo y convergente), según Edward de Bono: selecciona, busca lo correcto, es secuencial, se concentra en lo significativo, se mueve en la dirección convencional.

¹⁷ Características diferenciales del pensamiento creativo (imaginativo, discontinuo y divergente), según Edward de Bono: cambia, busca lo distinto, va a saltos, acepta intromisiones al azar, explora caminos heterodoxos.

chas de sus ideas y cuestionamientos en beneficio de la organización, el cambio continuo a mejor está garantizado.

Escuchar y dirigir adecuadamente a las personas en general, y a este tipo de personas con alto potencial innovador en especial, puede llevar al éxito de la gestión del cambio de una organización. No hacerles caso o postergarlas y castigarlas conduce lo a la desmotivación de este tipo de personas, que solamente tienen dos opciones: abandonar la organización, con la pérdida de potencial creativo, o seguir en ella contaminando y desmotivando a otros, en forma de queja continua y crítica destructiva, a modo de manzana podrida. Sin duda no saberlos dirigir favorece el inmovilismo o en el peor caso conduce a la dirección opuesta, el fracaso en la gestión del cambio.

Centrándonos en el potencial creativo individual, ocurre algo en nuestro proceso de crecimiento, en las escuelas y centros de enseñanza, y después, en el ámbito laboral, en las organizaciones profesionales en que trabajamos, que lleva a gran parte de los individuos a reprimir o limitar su creatividad natural y a disminuir su nivel de expresión y producción creativa. Algunos de los factores o variables que influyen facilitando o inhibiendo la creatividad son individuales, personales. Otros son producto del contexto, de la situación, de la tarea y, sobre todo, en el ámbito profesional, de la organización, de su cultura, de su clima, de su tipo de liderazgo. En definitiva, la creatividad se expresa o no en mayor o menor medida, se fomenta o se inhibe, como resultado de la interacción entre los factores individuales y los contextuales y organizacionales. Ya hemos adelantado algunas ideas sobre estos últimos y se desarrollarán más en posteriores apartados de esta obra, por lo que en este apartado vamos a analizar con mayor detalle los primeros.

Según diversos estudios, serían más creativos los sujetos autónomos y autodirigidos, emocionalmente estables, muy motivados intrínsecamente por su trabajo, constantes y perseverantes, con preferencia por el pensamiento práctico y la ocupación cognitiva, de alta inteligencia general, con intereses muy variados y equilibrio en su vida y profesión, y con capacidad de pensamiento visual y sistémico.

Un ingrediente fundamental de la creatividad es la pasión, el *entusiasmo*. *Sin entusiasmo no hay creatividad*. En efecto, somos más creativos si nos apasiona la tarea en la que estamos involucrados, si nos gusta muchísimo lo que hacemos, si nos movemos en nuestro «elemento», en el que nos sentimos cómodos, para el que tenemos aptitudes y fortalezas, en el que casi todo nos parece fácil, interesante y motivador y al que nos gustaría dedicar todo nuestro tiempo. Trabajando en este «elemento» no se sufre una disociación «persona-vida privada» versus «empleado-vida laboral», sino que el individuo integra plenamente ambas esferas y se siente pleno y feliz y se comporta de forma intensa, apasionada, cohe-

rente y se esfuerza por la mejora continua sin tener en cuenta límites temporales. El entusiasmo es pura motivación intrínseca.

Un alto nivel de *inteligencia* ha sido considerado habitualmente un buen predictor de la creatividad, aunque existen componentes no intelectuales de la creatividad. Fruto de las investigaciones, se podría decir que la inteligencia alta no equivale a creatividad alta, pero que la creatividad alta presupone incondicionalmente una inteligencia superior a la media. Si queremos encontrar personas de excelente capacidad creativa, busquémoslas por tanto entre las consideradas como más inteligentes de nuestra organización.

Muchas investigaciones han tratado de medir la creatividad de forma separada a la de la inteligencia, aunque sus resultados han sido muy diversos. Conviene destacar tanto la investigación de Hocevar (1980), en que los que se apreció que los tests divergentes no resultaron superiores a los tests clásicos de detección de factores de inteligencia para explicar la actividad creativa; como la constatación de Schuman (1966) de que la variable creatividad parece ser mucho menos productiva, en términos creativos, que el viejo caballo de batalla, la inteligencia.

Desde otra perspectiva, las investigaciones que han intentado encontrar algunas relaciones entre la creatividad y algunos factores y rasgos de la *personalidad* muestran que las personas muy creativas suelen ser más independientes que la media, tiene una elevada autoconfianza, no expresan tanta deseabilidad social, no necesitan llevarse bien con los demás, saben convivir con el riesgo y afrontar los miedos, tienen gusto por la aventura y alta tolerancia a la frustración. En resumen, su *actitud* vital es de una gran capacidad de observación y escucha, de una alta curiosidad exploratoria y cuestionadora y de una *asertividad* aplastante, defendiendo sus puntos de vista cueste lo que cueste, tratando de influir, cambiar y mejorar el mundo y «el sistema». Mal utilizada, esta actitud puede percibirse en ocasiones por los demás como de confrontación, lo que les lleva no pocas veces a encontrar demasiados enemigos por el camino. Un ejemplo de ello es que los alumnos muy creativos han sido habitualmente los más expulsados en muchos colegios.

Otros componentes fundamentales de la creatividad son el *conocimiento*, *el acceso a la información* y *la experiencia profesional*. No en vano, analizando grandes personajes históricos, se aprecia que el máximo nivel de creatividad individual se suele dar pasados los treinta años. En efecto, ser un experto conocedor de una materia o ámbito profesional es un prerrequisito para poder abordar cambios desde otras perspectivas innovadoras. En las Fuerzas Armadas no hay duda de que se potencia la profesionalidad y la multitud y diversidad de experiencias de sus miembros. También se les imparte formación continua sobre técnicas, procedimientos, conocimientos profesionales actualizados. Con este compo-

nente de recurso de corte intelectual, ¿qué mejor caldo de cultivo para la creatividad?

Otra perspectiva interesante sobre la creatividad individual es la relacionada con los *estilos cognitivos*. Los investigadores han descubierto recientemente que las personas no solo diferimos en nivel de creatividad, como en otras aptitudes, sino en el *estilo de creatividad* y en su forma de expresión, influenciado por los estilos cognitivos, que influyen a su vez en la forma individual de resolver problemas, tomar decisiones y de pensar.

El estilo cognitivo se refiere a la forma en que normalmente procesamos la información (Witkin y Goodenough, 1981). Es estable, dominante, omnipresente y afecta a varios aspectos de nuestra conducta. Tanto en casa, como en actividades de ocio o en el trabajo nos solemos comportar con el mismo estilo cognitivo. De los diferentes estilos posibles, ninguno es mejor que otro, su valor adaptativo va en función de la situación, y obviamente no tenemos uno solo en estado puro sino una combinación de todos ellos, aunque siempre hay uno predominante.

Kirton (1976) relaciona los estilos cognitivos con la creatividad e identifica un *estilo adaptativo* y uno *innovador*. Ambos tienen el mismo potencial creativo. Simplemente su forma de afrontar la mejora de la situación es diferente. La creatividad adaptativa mejora paso a paso dentro del paradigma actual, de forma progresiva. La creatividad innovadora es más transgresiva, trata de salirse de los esquemas actuales y cambiar de forma más rápida. Por ejemplo, la primera nos dio el primer aeroplano, la segunda permitió a la humanidad poder volar sobre el océano Atlántico en menos tiempo, en apenas unas horas. Gracias a la suma de la creatividad de ambos estilos a través de la historia del ser humano no seguimos viviendo en las cavernas.

Las organizaciones requieren del servicio de ambos estilos de creatividad. Por ello es tan importante y más rica, eficiente y eficaz la actividad creativa en grupo, porque se dispone de los diferentes niveles de creatividad y estilos cognitivos individuales de los miembros del grupo, todos ellos con sus diferentes fortalezas y debilidades, que se pueden compensar para lograr una mejora de la situación en el marco de unos objetivos corporativos comunes.

Según el estudio de IBM citado anteriormente en este capítulo, cada vez es más necesario acometer cambios radicales, hacer pequeñas revoluciones. Sin embargo, en el ámbito de las Fuerzas Armadas, por el tipo de organización, por sus tradiciones y cultura, y sobre todo por el enorme impacto que tiene el cumplimiento eficaz de sus misiones sobre el importante fin de asegurar la seguridad, libertad y bienestar del estado y de los ciudadanos, parece prudente y conveniente, en general, mejorar y evolucionar con pasos intermedios.

En general, el cambio creativo con «c» pequeña, el progresivo, será el mejor aceptado y el más acertado. En este tipo de cambios debería participar colaborativamente todo militar, de forma cotidiana. En ocasiones, en este incierto y volátil entorno, es posible que sea preciso acometer cambios menos progresivos, más revolucionarios. Para estos, hay que poder contar con cuantas más ideas y perspectivas mejor, también procedentes de cualquier militar, y saber detectar y seleccionar a los mejores creativos y analistas para que las propuestas sean apropiadas, aceptables y practicables.

Es conveniente también conocer la relación entre *creatividad y rendimiento escolar*. Se ha detectado que, en general, los profesores suelen preferir a alumnos muy inteligentes, más que a alumnos muy creativos. Esto se explica tal vez debido a que la conducta en el aula de un alumno creativo habitualmente incomoda al profesor y suele ralentizar el ritmo de avance programado de los objetivos y contenidos de la materia, debido a que suelen ser algo menos disciplinados, realizan muchas más preguntas, algunas muy incómodas para el profesor, y cuestionan abierta y continuamente el sistema y las normas establecidos. No obstante, existe una enorme influencia e interacción entre los estilos del profesor y del alumno en el rendimiento. Por ejemplo, un profesor muy creativo preferirá y potenciará a los alumnos muy creativos, con lo que serían esos los que mejor rendimiento obtienen en sus clases.

En cualquier caso, la *enseñanza* actual, también en el ámbito militar, es cada vez más colaborativa y práctica, con un papel mucho más activo del alumno, por lo que es posible que la creatividad tenga cada vez más influencia en el rendimiento académico. Como ejemplo aplicado de que esta afirmación es ya una realidad se puede citar el Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas, organizado y desarrollado cada año en la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. En el apartado sobre la «cocina» de las Fuerzas Armadas se tratará con mayor detalle esta iniciativa en relación con la situación actual de la enseñanza militar del liderazgo creativo. Esta perspectiva de formación nos será de utilidad para poder analizar cómo el líder militar puede mejorar sus habilidades para fomentar la creatividad en sus subordinados, escuchar sus ideas y dejar que les sorprendan con sus propuestas, sin predisponerles en uno otro sentido de forma anticipada. Incluso es un punto de referencia adecuado para conocer cómo puede enfocarse el desarrollo de la creatividad y del liderazgo creativo en el ámbito de la enseñanza militar.

Finalmente, respecto a cuándo y cómo las personas actuamos a la hora de expresar nuestras ideas novedosas o discordantes, es preciso resaltar un potente inhibidor de la creatividad: el *miedo*. Existen una serie de temores individuales de las personas que suelen inhibir la expresión de su creatividad, especialmente en el ámbito profesional. ¿Se reconoce el lector en alguno de los siguientes temores, en algún contexto de su vida

o profesión?: a hacer el ridículo, a las críticas, a correr riesgos, a cometer errores, a ser diferente (versus lo normal), a ser un individuo (versus el grupo), a mostrar disconformidad, a romper con la tradición o el *statu quo*.

El talento creativo en las FAS: cantidad, diversidad y calidad

El potencial de talento en las Fuerzas Armadas, una institución grande y compleja, es enorme. Por cantidad, por calidad y por diversidad.

En número, en el año 2011¹⁸ el personal militar de carrera en servicio activo de las categorías de oficial general, oficial y suboficial ascendía a un total de 45.046 personas (24.887 del Ejército de Tierra, 7.811 de la Armada, 9.377 del Ejército del Aire y 2.971 de los Cuerpos Comunes). Su edad media es de 37,20 años.

A estos números hay que sumarle otros 1.348 militares de complemento en servicio activo en los ejércitos, la Armada y los Cuerpos Comunes, en distintas condiciones de compromiso y con una edad media de 33,98 años, así como 83.150 efectivos de personal de tropa y marinería profesional en servicio activo en los ejércitos y la Armada, en diferentes situaciones de compromiso de permanencia permanente o temporal, con una edad media de 27,45 años.

Podría contabilizarse también a los reservistas voluntarios, que en 2010 eran un total de 5.491 efectivos en los empleos desde comandante hasta soldado, todos en situación de especial disponibilidad, con una edad media de 43,82 años. Sin embargo, para los efectos de este trabajo su impacto es de menor interés.

Los datos evidencian un hecho: las Fuerzas Armadas cuentan con un elevado número de personas en sus filas, procedentes de todas las comunidades autónomas de España e incluso del extranjero, pertenecientes a diferentes generaciones sociales, distribuidas en diferentes servicios específicos, categorías de empleo, especialidades y funciones. Y además, que no es poco, son muchas personas únicas, con sus propias aptitudes, actitudes, experiencias, personalidad, estilos cognitivos y niveles y estilos de creatividad.

Hay además otras circunstancias que evidencian que se dispone de otro importante factor, la «calidad», dentro del potencial de talento personal en las Fuerzas Armadas: los mecanismos de selección en el momento del ingreso de todo nuevo miembro de las Fuerzas Armadas; la continua formación, instrucción y adiestramiento, que contribuye a que los milita-

¹⁸ Datos de personal militar publicados por la Unidad de Estadística del Órgano Central de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Defensa, 2011.

res sean profesionales diestros y expertos en su área de competencia; o el enorme impacto del error o la negligencia en determinadas ocasiones, en las que puede ir la vida propia o de otros en ello, que hace consciente a todo militar de la importancia del trabajo bien hecho.

Las Fuerzas Armadas son por tanto potencialmente muy ricas en talento debido tanto a su cantidad como también a su diversidad y su calidad profesional. Lo común, la cultura y los valores de la institución, es el pegamento que cohesiona y permite trabajar sinérgicamente en el mismo ámbito y por un noble fin común. Lo diferente, sin embargo, se refleja en el trabajo individual del día a día y es la clave de la creatividad, la esencia de la transformación. Hay que saber gestionar y liderar todo ese talento para obtener el máximo rendimiento de su potencial.

La cocina de la organización militar: facilitadores e inhibidores del liderazgo creativo

«En una reunión en que todo el mundo está de acuerdo quizás sean pocos los que piensan».

Alfred P. Sloan Jr.¹⁹

El liderazgo creativo: factores facilitadores e inhibidores organizacionales

La capacidad potencial creativa de una persona no siempre produce conductas creativas ni resultados y productos concretos. Aparte de los facilitadores e inhibidores individuales que hemos citado en el apartado anterior, tienen un enorme peso también en la expresión creativa en el ámbito profesional las condiciones de la situación, del contexto, de la organización en que se trabaja.

¿Cuáles son los principales factores de una organización que pueden influir positiva o negativamente en la expresión creativa y en la innovación? Los siguientes son los más influyentes:

- La misión, el ámbito y los escenarios de actuación, y su evolución, así como el tipo de productos o servicios y el diseño organizativo y la complejidad de la organización. En función de estos factores, una organización puede precisar adaptarse al entorno e innovar a mayor o menor ritmo y con cambios progresivos que no alteren paradigmas

¹⁹ 1875-1966. Destacado líder estadounidense. Ingeniero de formación. Presidente de General Motors Corporation durante más de treinta años. Ejerció una gran influencia en los métodos gerenciales de muchas grandes empresas en el ámbito de la alta dirección.

tradicionales o con cambios revolucionarios (por ejemplo, empresas relacionadas con tecnologías de telefonía móvil o de internet).

- La diversidad y cantidad de talento disponible, que como hemos visto en el apartado anterior, en las Fuerzas Armadas es una fortaleza.
- El marco jurídico y normativo. Se analizará con mayor detalle a continuación este factor en relación con las Fuerzas Armadas.
- La cultura corporativa, en función de los valores esenciales que promueve, del grado de relevancia que se otorgue al liderazgo creativo y la innovación y de que se facilite en mayor o menor medida un ambiente de trabajo que fomente la búsqueda constante de calidad, excelencia y la mejora continua mediante la colaboración, la curiosidad, el trabajo en equipo, la visión positiva del fracaso y del error como oportunidad de aprendizaje, la crítica constructiva, y, en fin, el intercambio omnidireccional, asertivo y auténtico de opiniones e ideas novedosas e incluso discordantes. Se analizará con mayor detalle a continuación este factor en relación con las Fuerzas Armadas.
- Los estilos de liderazgo predominantes. Posteriormente se analizará cuáles son los más convenientes para el ejercicio del liderazgo creativo.

Marco jurídico del liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas

Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas

El liderazgo no es ni mucho menos un concepto nuevo en las Fuerzas Armadas españolas. Los valores y principios éticos que debían presidir el comportamiento de los militares y su manera de actuar en la vida cotidiana y en el combate han estado recogidos desde hace mucho tiempo en las Reales Ordenanzas. En ellas se han incluido a menudo, aunque normalmente no de forma explícita ni ordenada, muchas de las ideas esenciales relacionadas con la capacidad de liderazgo, así como determinadas cualidades y estilos que todo jefe militar debe reunir y aplicar en sus funciones de mando y dirección.

Las actuales Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas (ROFAS)²⁰, código de conducta y guía esencial de comportamiento del personal militar, introducen explícitamente por primera vez la palabra «liderazgo», en dos ocasiones²¹. De un análisis meramente superficial de las ROFAS se obtiene la impresión de que las Fuerzas Armadas están mucho más interesadas en el mero ejercicio del mando que en fomentar claramente que dicho ejercicio se base principalmente en la capacidad de liderazgo.

²⁰ *Ibíd.*

²¹ Título III «De la acción de mando»: Capítulo I «Ejercicio del mando», Artículo 54 «Liderazgo»; Capítulo III «Del mando de unidad», Artículo 79 «Del comandante o jefe de unidad, buque o aeronave».

De hecho esta falta de reconocimiento, definición y claridad en las ROFAS sobre lo que aporta la capacidad de liderazgo al ejercicio del mando, mediante el empleo del término «liderazgo» de forma vaga, difusa e incompleta, se suele reflejar en la cultura y lenguaje militar. Se suele hablar y fomentar mucho más el mando que el liderazgo. No en vano se le dedica todo un título completo a la acción de mando. Se emplean en ocasiones ambos conceptos como sinónimos, siendo complementarios, las dos caras de una misma moneda, la de dirigir personas, y siendo ambos necesarios en unas fuerzas armadas del siglo XXI. Incluso, afortunadamente pocas veces, hay quienes perciben «mando» y «liderazgo» no solo como diferentes sino excluyentes, en el sentido de que en las Fuerzas Armadas el mando sería suficiente y que el liderazgo sería una «moda civil innecesaria y poco aplicable en el contexto castrense».

En esta línea, según Hueso (2010)²², la introducción del concepto de liderazgo utilizado en las ROFAS debe considerarse como un elemento más dentro del proceso de modernización, profesionalización y convergencia de las Fuerzas Armadas españolas con las de los Estados con quienes comparten organizaciones y misiones. Sin embargo, dicho autor refuerza la tesis de que el concepto de liderazgo se trata en las ROFAS de una manera muy general y ambigua en relación con la necesidad que tienen las Fuerzas Armadas españolas de transformarlo en un valor organizacional, no reflejando fielmente el concepto del mismo que se utiliza en las doctrinas de las FAS de otros países y en las diversas teorías sociales sobre el asunto. En su opinión, aún queda camino por recorrer: la institucionalización del liderazgo en la cultura militar española se encuentra todavía en las primeras etapas.

En un análisis más profundo y optimista de las ROFAS, se aprecia no obstante que de forma constante y reiterativa, en algunas ocasiones de forma explícita, en la mayoría de forma difusa y subliminal, se exigen en la militar y, en especial a todo aquel que ejerza mando, una serie de capacidades profesionales y personales, de actitudes y de comportamientos que son gran parte de la base de la capacidad de liderazgo tal y como se entiende y aplica hoy en día en cualquier organización.

En relación con el liderazgo creativo también las ROFAS incluyen determinados aspectos que hacen referencia tanto explícita como de forma difusa y subliminal al deber de fomentarlo y ejercerlo en las Fuerzas Armadas. Además de la capacidad de liderazgo en sí misma, ampliamente tratada en las ROFAS y específicamente citada, aunque de forma mejorable, en sus artículos 54 y 79, específicamente se mencionan «creatividad» e «innovación» en los siguientes artículos:

²² HUESO, V. *Del mando al liderazgo*. Monografía del XII Curso de Actualización para el Desempeño de los Cometidos de Oficial General. Octubre 2010. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas.

- El artículo 60²³, titulado «Capacidad de decisión, iniciativa y creatividad» establece que «la condición esencial del que ejerce mando es su capacidad para decidir. Actuará con iniciativa y la fomentará entre sus subordinados. Para adoptar sus decisiones aplicará la normativa vigente y actuará con creatividad y capacidad de juicio sin coartar la intuición y la imaginación». En un solo artículo por tanto se recoge ya, en relación con el ejercicio del mando, la importancia de la autonomía personal en la capacidad de decisión de todo aquel que ejerce mando, así como la obligación de actuar con iniciativa y creatividad y de fomentarlas, no coartando la imaginación de los demás, base de la creatividad y de la innovación.
- El artículo 125²⁴, titulado «Desarrollo de la personalidad de los alumnos», fija que el personal militar docente «procurará que sus alumnos alcancen madurez en su personalidad mediante el desarrollo del espíritu creativo y la capacidad de análisis crítico. En todo momento fomentará en ellos capacidades para asumir el proceso del conocimiento y adaptarse a su evolución, infundiéndoles inquietud por el constante y progresivo perfeccionamiento». Se fomenta claramente y de manera general en el marco de la enseñanza militar (por tanto en todos sus niveles, cursos y actividades, dirigida a todos los militares), que los militares que reciben formación desarrollen sus competencias creativas y de adaptación al cambio, mediante el estímulo de un espíritu inquieto por la mejora continua, curioso, crítico constructivo, cuestionador e innovador.
- Según el artículo 118²⁵, titulado «Actitud ante las funciones técnicas», «el militar que desempeñe funciones técnicas las realizará con entrega, conocimientos adecuados y profesionalidad. Se esforzará en actualizar y perfeccionar sus conocimientos, adaptándolos a la evolución de las técnicas, a la innovación en el desarrollo de los medios y a la creciente complejidad de los sistemas y equipos para estar en condiciones de realizar su cometido con la máxima perfección y rapidez, consciente de la importancia que tienen para aumentar el rendimiento del trabajo». De nuevo se fomentan claramente, esta vez en el marco del militar que lleve a cabo funciones técnicas, logísticas y administrativas, actitudes cotidianas relacionadas, además de con el esfuerzo y la profesionalidad, con la mejora y adaptación continua, la calidad, la innovación, y la búsqueda de la excelencia.
- El artículo 25²⁶, titulado «Formación», establece como una de las normas de actuación básicas de todo militar que «mantendrá una sólida formación moral, intelectual, humanística y técnica, un elevado co-

²³ Título III. De la acción del mando. Capítulo I. Ejercicio del mando.

²⁴ Título V. De las demás funciones del militar. Capítulo II. De la función docente.

²⁵ Título V. De las demás funciones del militar. Capítulo I. De las funciones técnicas, logísticas y administrativas.

²⁶ Título I. Del militar. Capítulo II. Normas de actuación.

nocimiento de su profesión y una adecuada preparación física, que le capaciten para contribuir a la eficacia de las Fuerzas Armadas y faciliten su adaptación a la evolución propia de la sociedad y del entorno internacional, así como a la innovación en medios y procedimientos». Una vez más, se habla de formación, conocimiento de la profesión, adaptación e innovación en medios y procedimientos. El pero, si lo hay, de este artículo es que parece centrarse sobre todo en estar preparados para adaptarse a los cambios, sin expresar claramente la conveniencia de que todo militar pueda adoptar un papel de agente activo del cambio, aportando de forma habitual sus ideas a favor de la innovación en medios y procedimientos en lugar de adaptarse pasivamente a los cambios.

Ampliando el análisis del contenido de las ROFAS en relación con el liderazgo creativo al modelo de competencias directivas de Cardona y Chinchilla (2009)²⁷, vemos que están ampliamente recogidos, explícita o implícitamente, en esta guía obligatoria de conducta esencial del militar los elementos que conforman la proactividad, como competencia de eficacia personal: iniciativa (muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad); creatividad (genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan); y autonomía personal (toma de decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno).

Ejemplos de ello, más allá de los ya citados, son los siguientes artículos:

- 47²⁸, titulado «Responsabilidad en la obediencia», que reza así: «en el cumplimiento de las órdenes debe esforzarse en ser fiel a los propósitos del mando, con responsabilidad y espíritu de iniciativa. Ante lo imprevisto, tomará una decisión coherente con aquellos propósitos y con la unidad de doctrina»;
- 95²⁹, titulado «Adaptación a situaciones complejas», que establece que «el militar utilizará toda su capacidad de análisis e iniciativa para hacer frente a las situaciones complejas, diversas e imprevisibles en las que pueda verse involucrado y se adaptará a ellas con mentalidad abierta, atendiendo al cumplimiento de la misión, aplicando el principio de humanidad y sin descuidar su seguridad y la de su unidad». La mentalidad abierta y la capacidad de adaptación y toma de decisiones ante imprevistos e incertidumbres ha formado parte desde siempre de la vida y trabajo del militar, pero hoy por hoy es además parte de una realidad incontestable. No hay liderazgo creativo ni innovación sin mentalidad abierta.

²⁷ Ibíd.

²⁸ Título II. De la disciplina.

²⁹ Título IV. De las operaciones. Capítulo III. De las operaciones de paz y ayuda humanitaria.

- Artículo 29, titulado «Acatamiento y transmisión de la decisión», que reza así: «antes de que su jefe haya tomado una decisión, podrá proponerle cuantas sugerencias estime adecuadas; pero una vez adoptada, la aceptará y defenderá como si fuera propia, desarrollándola y transmitiéndola con fidelidad, claridad y oportunidad para lograr su correcta ejecución». Más allá de que cuando se toma una decisión, el militar la cumple o hace cumplir con lealtad y fidelidad, algo muy integrado en la cultura de la institución y hecho propio por todo miembro de la misma, es muy interesante resaltar que claramente se invita a todo militar a ser asertivo, exponer sus ideas y puntos de vista, para mejorar la toma de decisiones. Estimula de alguna manera el intercambio de opiniones proactivo, sin petición previa del superior, entre jefes y subordinados.

Probablemente el liderazgo creativo, como el liderazgo, debería y podría estar más fielmente, ampliamente, claramente, explícitamente recogido en las ROFAS, por su importancia y con el fin de garantizar su institucionalización e integración en la cultura de la institución militar. Pero no cabe duda de que, al menos, algunos de sus elementos están ya incluidos de una u otra forma en la guía esencial de la conducta del militar. Y esto los transforma en una obligación, en un deber. Ejercer el liderazgo creativo no es una opción voluntaria.

Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar

Tras revisar también desde la perspectiva del liderazgo creativo esta ley, que regula la carrera del militar, destaca que incluye la exigencia de capacidad de liderazgo como parte esencial del comportamiento de todo militar, en todas las categorías y empleos. En algunos casos, incluso se resalta la necesidad y la exigencia de iniciativa, que recordemos que de acuerdo con el modelo de competencias de Cardona y Nuria Chinchilla (2009), forma parte de la proactividad, tan necesaria en el entorno de cambio continuo del siglo XXI, y que se define como comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.

En concreto, destaca que en su Título Preliminar, artículo 4.1, se establecen quince reglas esenciales que definen el comportamiento del militar, siendo la duodécima la siguiente: «el que ejerza mando reafirmará su liderazgo procurando conseguir el apoyo y cooperación de sus subordinados por el prestigio adquirido con su ejemplo, preparación y capacidad de decisión». Esta afirmación es literalmente idéntica al artículo 54 de las ROFAS, aprobadas dos años más tarde.

Por otra parte, se insiste en el artículo 20.3³⁰ de la ley de la carrera militar sobre la necesaria capacidad de liderazgo, formación, competencia

³⁰ Título III. Encuadramiento. Capítulo II. Categorías y empleos militares.

profesional, iniciativa, capacidad para asumir responsabilidades y decisión para resolver de los oficiales. Más aún, el artículo 20.2 de la misma ley indica que para acceder a la categoría de oficial general es preciso haber acreditado de forma sobresaliente la competencia profesional y la capacidad de liderazgo; el artículo 20.4 respalda la iniciativa de los suboficiales y su papel como líderes de sus subordinados; y finalmente el artículo 20.5 afirma con acierto sobre los militares de la categoría de tropa y marinería que «de su profesionalidad, iniciativa y preparación depende en gran medida la eficacia de la organización militar». Una vez más, liderazgo e iniciativa, concepto relacionado con el cambio, la creatividad y el valor la autonomía personal, están incorporados, en todas las categorías y empleos, en el ordenamiento jurídico militar.

Ley orgánica de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas³¹

La ley orgánica de derechos y deberes de los miembros de la Fuerzas Armadas regula el ejercicio por dichos miembros de los derechos fundamentales y libertades públicas establecidos en la Constitución, con las peculiaridades derivadas de su estatuto y condición de militar y de las exigencias de la seguridad y defensa nacional. También incluye sus derechos y deberes de carácter profesional y los derechos de protección social³².

En esta ley orgánica, más reciente, y siempre desde la perspectiva del liderazgo creativo, destaca que nuevamente se incluyen las reglas esenciales que definen el comportamiento del militar, que en este documento jurídico suman un total de dieciséis³³. La decimotercera vuelve a referirse a la capacidad de liderazgo y a la cooperación, y es literalmente idéntica al contenido de los artículos 54 de las ROFAS y 4.1 de la ley de la carrera militar.

Tras esta revisión del marco legal del liderazgo creativo en el ámbito militar, y muy especialmente de las ROFAS como guía esencial de la conducta de los miembros de las Fuerzas Armadas, se puede concluir que incluso en una organización jerárquica, metódica, muy formal, con gran número de normas y procedimientos como son las Fuerzas Armadas no solamente hay lugar para la creatividad y la innovación sino que la propia legislación vigente obliga a fomentarla y a ejercer el liderazgo creativo en el marco del modelo de conducta que se espera y se exige a todo militar.

³¹ Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julio, de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas.

³² Título Preliminar. Disposiciones Generales. Artículo 1. Objeto.

³³ Título Preliminar. Disposiciones Generales. Artículo 6. Reglas de comportamiento del militar.

A partir de esta base legal y estando conformes con los argumentos que justifican la necesidad de un liderazgo creativo, posiblemente lo que queda por mejorar está sobre todo relacionado con la verdadera concienciación e integración de actitudes de liderazgo creativo, proactividad, iniciativa, creatividad e innovación en el marco de la cultura corporativa, con su estimulación y la motivación, con los mecanismos de valoración del desempeño y con los planes y programas de desarrollo (enseñanza) adecuados de esta competencia, en un marco global de gestión de personal por competencias.

El liderazgo creativo en la cultura militar

Ya hemos visto que el liderazgo creativo es una necesidad y que, desde una perspectiva jurídica es también una obligación. Pero, ¿se aplica realmente el liderazgo creativo en el trabajo diario de las Fuerzas Armadas, en todos los ámbitos, en todos los niveles? ¿Se fomenta de manera adecuada o en ocasiones incluso se inhibe? ¿Se concientia a los militares de su importancia? ¿Se les forma en esta competencia? ¿Se les valora si lo aplican, mediante el mero reconocimiento, las felicitaciones, las recompensas o, sobre todo, en alguna casilla del informe personal anual, tan importante en la trayectoria profesional, en la selección para determinados puestos o cursos y para los ascensos? En definitiva, ¿es un valor que forma parte de la cultura militar, con un adecuado nivel de importancia, reconocimiento e interiorización?

Según Hueso (2010)³⁴, el liderazgo está aún dando sus primeros pasos para convertirse en un valor cultural dentro de las Fuerzas Armadas. Lo mismo se podría decir sobre el liderazgo creativo, aunque en esto hay aún mayor camino por recorrer. Cita Hueso: «Un valor es aquello que guía la conducta de un individuo o un grupo. Un concepto se transforma en un valor, en este caso el liderazgo, cuando una persona lo interioriza. En las FAS hablamos más bien de institucionalización, pues ese concepto debe formar parte tanto del conjunto de valores de la propia organización como de sus miembros. Cualquier proceso de institucionalización para que tenga éxito requiere tres aspectos básicos: regulación, socialización secundaria y tiempo».

En relación con la institucionalización del liderazgo en las Fuerzas Armadas, indica Hueso (2010)³⁵ que:

«En el Ejército de Tierra³⁶ y en la Armada, de una manera u otra, se ha conceptualizado doctrinalmente el liderazgo por medio de

³⁴ Ibíd.

³⁵ Ibíd.

³⁶ (a) MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO DE TIERRA. *Manual de Enseñanza. El mando como líder (ME7-007)*, Granada, 1998; (b) MANDO DE ADIES-

manuales. La Armada ha dado un paso más al definir un modelo concreto de liderazgo a alcanzar por sus miembros en tres niveles: directo, ejecutivo y estratégico. El Ejército del Aire, por el contrario, a pesar de haber sido el pionero en el análisis para la introducción del liderazgo, todavía no ha definido doctrinalmente su estilo de liderazgo en función de la situación y del grupo».

Desde el punto de vista de la regulación necesaria para la institucionalización, el marco jurídico de las FAS, aunque mejorable, recoge algunos elementos fundamentales del liderazgo y del liderazgo creativo. Ello permite promover y orientar las conductas de todo militar en la dirección adecuada, especialmente de los que ejercen el mando. Sin embargo, un elemento más de la regulación de cualquier proceso de institucionalización es conseguir que el nuevo valor se convierta en un valor de referencia y que todos los que quieran alcanzar el éxito profesional en las Fuerzas Armadas tengan que desarrollarlo y mostrar sus cualidades y capacidades al respecto. En este sentido, el liderazgo se empieza a considerar ya, cada vez más, un valor de referencia en la cultura de las Fuerzas Armadas españolas.

No cabe duda de que aún queda camino por recorrer: su evaluación no está aún claramente ni fielmente definida, ni el concepto está debidamente reflejado no solamente en las ROFAS de forma explícita y clara, sino en el modelo de evaluación del desempeño utilizado en las Fuerzas Armadas³⁷, el informe personal de calificación (IPEC). Las cualidades y conceptos con los que se trata de evaluar la competencia de liderazgo están insuficientemente tratados y repartidos difusamente en el informe, no facilitando su evaluación justa y precisa ni existiendo un elemento único diferenciado relativo a «liderazgo». Este concepto, por su importancia, reconocida en los baremos y fórmulas aplicados para las evaluaciones para el ascenso, debería evaluarse en base a conductas, por niveles, que evidencian dicha competencia. Y, sobre todo, sería oportuno plantearse en determinados casos una evaluación del liderazgo por parte no solo de superiores sino de colaboradores y de subordinados. El actual IPEC evalúa en fin al calificado como profesional o como mando, pero no tanto como líder. Y si esto es así para el liderazgo, la situación respecto al liderazgo creativo es aún más indefinida y muchísimo menos evaluada y reconocida.

Creatividad e innovación en los manuales de liderazgo de las Fuerzas Armadas

Si el liderazgo está en proceso de institucionalización en las Fuerzas Armadas, el liderazgo creativo aún está en sus etapas iniciales, en pañales.

TRAMIENTO Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO DE TIERRA. *Orientaciones. Liderazgo (OR-7-026)*, Granada, 2006.

³⁷ Orden Ministerial 55/2010, de 10 de septiembre, por la que se determina el modelo y las normas reguladoras de los informes personales de calificación.

Es cierto que en las ROFAS aparecen conceptos relacionados con el mismo, pero de forma difusa y con poco énfasis. También en los citados manuales de liderazgo del Ejército de Tierra y de la Armada se incluyen ya referencias y conceptos que empiezan a apuntar hacia el liderazgo creativo.

Así por ejemplo, en el manual de enseñanza «El mando como líder. (ME7-007)» del Ejército de Tierra (1998), se incluye entre las cualidades del líder la iniciativa, citando en relación con el liderazgo creativo lo siguiente:

«Un verdadero líder nunca es mero cable transmisor, siempre ha de ser transformador y creativo, dentro de la fidelidad a las órdenes y a los principios. No puede escudarse en el cumplimiento de las órdenes para dejar de prestar su aportación al perfeccionamiento de la obra, a la consecución de objetivos».

«Un jefe rutinario dice con frecuencia: «Aquí ya no hay nada que hacer». El líder, en ese mismo caso, dirá: «Veamos en qué se puede mejorar».

Sobre los inconvenientes de la estrategia de forzamiento³⁸ a la hora de abordar conflictos intergrupales, propios de organizaciones muy jerarquizadas como por ejemplo las Fuerzas Armadas, destaca el citado manual que:

«El abuso de esta estrategia suele provocar inhibición y desmotivación en los subordinados. Además, generalmente se pierde la información y creatividad que estos pueden proporcionar al jefe para tomar una decisión de mejor calidad, fomentando también el resentimiento y la obediencia pasiva».

Por otra parte, en el manual «Orientaciones. Liderazgo. (OR7-026)» del Ejército de Tierra (2006), la misma introducción destaca:

«Resulta tarea imprescindible formar mandos que garanticen la cohesión de las pequeñas unidades. Esto supone potenciar la iniciativa, creatividad y energía en los primeros escalones de mando y que estos a su vez desarrollen al máximo las capacidades de sus subordinados».

El mismo manual, cuando habla de las características del deseable estilo de mando «9.9»³⁹, dice que es el tipo de jefe que:

«Fomenta la iniciativa y la creatividad de sus subordinados».

³⁸ Consiste en utilizar el poder que tiene el jefe para imponer una resolución a cumplir por los grupos implicados. En ocasiones, puede convertirse en la estrategia más eficaz a la hora de gestionar un conflicto entre grupos subordinados. Tiene como ventajas principales la rapidez y la garantía de una decisión en una dirección determinada.

³⁹ BLAKE y MOUTON. *Malla Gerencial* (teoría de liderazgo de enfoque conductual), 1964.

El citado manual también dedica un apartado a los subordinados como individuos, para hacer constar que las personas de la organización, con sus motivaciones y sus percepciones, sean jefes o subordinados, son el elemento básico del liderazgo y, desde una perspectiva de liderazgo creativo, recuerda que las personas, y no la tecnología, que es una herramienta más a su disposición, son la única fuente de creatividad de las organizaciones.

Por otra parte, el *modelo de liderazgo de la Armada*⁴⁰ incluye entre las cualidades de referencia de los líderes de la Armada, que deben desarrollarse y potenciarse, la creatividad y la iniciativa. Establece además sobre el líder que la Armada necesita, en relación con el liderazgo creativo, que:

«El líder no puede ni debe pretender saberlo todo ni hacerlo todo; tiene que conceder campo de actuación a sus seguidores y confiar en su obediencia inteligente fomentando a su vez el liderazgo creativo de sus subordinados».

El citado modelo de la Armada se desglosa y concreta en varios niveles de liderazgo: estratégico, ejecutivo, directo y de unidades operativas.

En el nivel estratégico el modelo de la Armada reconoce explícitamente la gran importancia del liderazgo creativo:

«El líder estratégico ha de afrontar con mucha frecuencia problemas nuevos, que nunca antes habían sido afrontados por la organización. De ahí que la capacidad creativa e innovadora deba ser cualidad muy tenida en cuenta a la hora de escoger a las personas que ocupen puestos de este nivel».

Tanto en el nivel estratégico como en el ejecutivo y el directo, el modelo de la Armada reitera las cualidades del líder y la afirmación expresadas anteriormente en relación con el liderazgo creativo. Destaca además entre las actitudes de liderazgo a potenciar la *persecución de la mejora continua*, para lo cual recoge algunas actitudes concretas como son:

- «Considerar cualquier ocasión o circunstancia como oportunidad de aprendizaje.
- Fomentar la autocrítica y la crítica constructiva.
- Fomentar la iniciativa, la creatividad y la innovación.
- Reconocer y aprovechar adecuadamente el talento de sus subordinados.
- Crear el entorno adecuado para que sus subordinados puedan desarrollarse a través del descubrimiento y perfeccionamiento de sus propias habilidades.
- Detectar y encauzar a tiempo los comportamientos inadecuados, con firmeza, franqueza y sin dobleces.

⁴⁰ ARMADA. *Concepto de liderazgo en la Armada*. Madrid, junio 2008.

- Motivar e involucrar a sus subordinados en la persecución de los objetivos que emanen de los mandos del nivel estratégico y, muy especialmente, aquellos que supongan cambio o transformación».

En el nivel directo, se incluyen algunas actitudes más para la persecución de la mejora continua, destacando entre ellas en relación con el liderazgo creativo:

- «Alentar y apoyar la creatividad y la innovación entre sus subordinados».
- «Canalizar la energía y el entusiasmo hacia la mejora continua y la búsqueda de la excelencia en cada actividad que se realice».

Valores de la institución militar y liderazgo creativo

A pesar del marco jurídico y de la existencia de manuales expuesto anteriormente, aún se requiere un cambio de rumbo, especialmente de mentalidad, una integración del liderazgo creativo como valor esencial en la cultura de las Fuerzas Armadas del siglo XXI, una interiorización individual de todos los miembros de la institución.

Este cambio de rumbo debe basarse en la concienciación de su necesidad y de su importancia, en darse cuenta de que además de necesario es un deber, una obligación legal. Esa concienciación debe convertirse después en un claro impulso, una clara voluntad de aplicarlo, desarrollarlo y fomentarlo en los estilos de liderazgo aplicados en el día a día, así como de valorarlo en su justa medida en las evaluaciones del desempeño. Este proceso conduciría a disponer de esta capacidad en los líderes militares, en todos los niveles, y finalmente al incremento en cantidad y calidad de las actitudes y acciones de liderazgo creativo, que se contagiarán y se integrarían en la cultura de la organización. Obviamente, todo esto lleva su tiempo. Los procesos de socialización secundaria, los cambios culturales son generalmente lentos y largos. Paso a paso se hace el camino.

Si integrar como valor en la cultura de la institución militar el ejercicio del mando a través del liderazgo, tal y como se entiende hoy en día, incluyendo por ejemplo la capacidad de inteligencia emocional, lleva su tiempo, pasar de mandar, ordenar y obedecer a compartir ideas novedosas libremente en sentido bidireccional puede conllevar aún algo más de dificultades. El sentido que se le dé al respeto a la jerarquía, a la lealtad y a la obediencia debida pueden confundir a veces a los subordinados y no animarles a comunicar o defender sus ideas o a cuestionar algo constructivamente, salvo que los jefes, los mandos, entiendan que deben fomentar la creatividad y la innovación, el flujo libre y valiente de ideas personales novedosas, el cuestionamiento de lo establecido, desde una lealtad y una obediencia mejor entendidas, sin menoscabo del poder o responsabilidades jerárquicas, ni por supuesto, de la misión o tareas encomendadas.

La interpretación de obediencia que cita el teniente general De la Corte (2013)⁴¹ es muy interesante y da de lleno en el *quid* de la cuestión respecto a la situación del liderazgo creativo desde la perspectiva de la cultura corporativa militar y a cómo debe evolucionar. Siendo la obediencia una virtud militar esencial, que se enseña y se aprende desde los primeros momentos de la formación inicial de todo militar, implica adecuar la voluntad propia a la del superior. No obstante, eso no significa que se debe intentar hacer lo que le gusta al jefe, lo que pensamos que este necesita o prefiere, o darle o decirle solo lo que quiere saber u oír.

De la Corte llama a esa actitud, falsa virtud, «obediencia indebida, porque cierra la puerta a que buenos profesionales puedan contribuir con su mente, con sus ideas». Efectivamente, un jefe que entienda la obediencia de esa manera y la exija no solamente evidencia una carencia para ejercer la capacidad de liderazgo sino que no será capaz nunca de ejercer el liderazgo creativo y obtener el máximo potencial de las ideas de su gente a favor de la calidad y la excelencia, ni por supuesto del cambio dirigido y de la mejora continua.

En efecto, la obediencia va ligada a la disciplina y a la lealtad. La disciplina bien entendida refleja el trabajo bien hecho mediante el esfuerzo y el sacrificio, pero también, en palabras de De la Corte, «la iniciativa, la creatividad y la aptitud para innovar». La lealtad, por su lado, es siempre de doble dirección. Ser leal implica pensar y opinar de forma libre y auténtica, autónoma, teniendo en mente por supuesto la visión, objetivos, misión, etc., de la institución y las directrices del jefe, pero sin estar pendientes en exceso de lo que quiere el jefe y de tenerlo contento, más bien al contrario, cuando sea oportuno, se trata de sorprenderle con resultados y propuestas novedosos. Los buenos líderes se rodean de gente de primera y, a veces, hasta de antiguos contrincantes, como hizo Obama con Hillary Clinton al integrarla como elemento importante de su equipo tras vencerle como candidato del partido en su carrera de cara a las elecciones presidenciales. Ello complementa las carencias individuales que todo jefe tiene y le posibilita escuchar con humildad y contrastar opiniones o percepciones discrepantes expresadas con lealtad y claridad.

En conclusión, pese a que el marco jurídico obliga en cierta medida a fomentar y ejercer el liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas y los manuales publicados insisten en estimularlo y orientan mejor en cómo hacerlo, la cultura organizacional de las Fuerzas Armadas no parece haber evolucionado aún al mismo ritmo. Afortunadamente hay ya cada vez más signos de cierta voluntad de hacerlo, en la dirección adecuada. No obstante, podría concluirse que hoy por hoy, en general, las instituciones militares de todo el mundo suelen tener una fuerte cultura arraigada en

⁴¹ DE LA CORTE, A. *El liderazgo en las Fuerzas Armadas*. Revista Ejército, núm. 380. Diciembre 2012.

el culto a las tradiciones y que fomenta demasiado la uniformidad en los razonamientos de los individuos, en lugar de favorecer la expresión de la diversidad de su libre pensamiento. Esta situación no ayuda mucho a obtener un mayor rendimiento creativo del grupo organizativo⁴².

Tanto desde el punto de vista de la interpretación e interiorización de determinados valores esenciales de la milicia, como del tipo de organización que son las Fuerzas Armadas, fuertemente jerarquizada, estructurada, llena de normas y defensora de tradiciones, fomentar el cambio y la creatividad aún no está reconocido y puede crear ciertas resistencias. Sin embargo, es un error pensar que la creatividad no es necesaria y que además es incompatible con la institución militar, con el orden, el método, la normativa, la jerarquía, la obediencia y la disciplina. Tanto el pensamiento convergente⁴³ como el divergente⁴⁴ son necesarios para obtener productos innovadores. En determinados momentos de un proceso metodológico, por formalizado que sea, se pueden y se deben utilizar técnicas que estimulan el pensamiento y la producción creativos, tanto individuales como de grupo.

El liderazgo creativo en la enseñanza militar

La enseñanza es el principal vehículo para alcanzar la socialización secundaria de valores de referencia en las Fuerzas Armadas⁴⁵.

Se mencionó anteriormente en este capítulo que la *enseñanza* actual, también en el ámbito militar, es cada vez más colaborativa y práctica, con un papel mucho más activo del alumno y que posiblemente la creatividad tendrá una influencia cada vez mayor en el rendimiento académico, será más valorada y apreciada. Pero no basta con valorar la creatividad o el liderazgo creativo, hay que potenciarlos y formar en esta competencia, impartiendo conocimientos sí, pero sobre todo desarrollando actitudes, habilidades y obteniendo el máximo rendimiento de las aptitudes potenciales de cada individuo. En este punto hay aún amplio margen de mejora tanto en la enseñanza civil como en la militar. Nos centramos en la militar, objeto de este trabajo.

⁴² «En una reunión en que todo el mundo está de acuerdo quizás sean pocos los que piensan», como puso de relieve Alfred P. Sloan Jr., el artífice del fenomenal impulso que adquirió General Motors para competir con Ford, entonces líder del mercado.

⁴³ Características diferenciales del pensamiento racional (lógico, continuo y convergente), según Edward de Bono: selecciona, busca lo correcto, es secuencial, se concentra en lo significativo, se mueve en la dirección convencional.

⁴⁴ Características diferenciales del pensamiento creativo (imaginativo, discontinuo y divergente), según Edward de Bono: cambia, busca lo distinto, va a saltos, acepta intrusiones al azar, explora caminos heterodoxos.

⁴⁵ *Ibíd.*

La enseñanza y la formación continua en las Fuerzas Armadas, de acuerdo con la Ley 39/2007 de la carrera militar comprende la enseñanza de formación (la inicial tras el ingreso de cualquier persona como nuevo miembro de las Fuerzas Armadas, diferenciada por categorías –tropa y marinería, suboficiales y oficiales– y por ejércitos, Armada o servicios comunes); la de perfeccionamiento (formación a lo largo de toda la trayectoria profesional); y la de altos estudios de la defensa nacional. El modelo formativo actual pretende obtener una plena integración con el sistema educativo general.

A la formación en liderazgo se le da cada vez mayor importancia y se refleja en los planes de estudios de formación y de altos estudios de la defensa nacional, no así apenas en la de perfeccionamiento, salvando determinados cursos de actualización para el ascenso.

Sin embargo, aunque se pueda estar más o menos de acuerdo sobre la enorme importancia y la imperiosa necesidad de formar más y mejor al personal militar en capacidad de liderazgo creativo y desarrollar la creatividad individual como actitud y hábito cotidianos, puede decirse que, en general, el esfuerzo dedicado a este tema en las academias, escuelas y centros docentes de las Fuerzas Armadas es escaso, en muchos centros incluso nulo.

Probablemente, a pesar de su importancia en el entorno actual y como productor de agentes de cambio convencidos y proactivos, en la mayoría de los planes de estudio militares, si aparece y se desarrolla la creatividad o el liderazgo creativo es de forma testimonial, en lugar de considerarse importante y estimularse profusamente y de forma transversal. Esta capacidad suele ser percibida, y no solamente en el ámbito castrense, también en el sistema educativo general, como una «competencia *soft*», como se suele decir en el ámbito OTAN, se considera *nice to have* (deseable) pero no *minimum military requirement* (necesario). Percepción errónea desde la perspectiva de la ineludible transformación continua y de la exigible calidad y excelencia.

A pesar de ello, hay ya algunas prometedoras iniciativas, ejemplos actuales muy interesantes de cómo se puede tratar de mejorar el desarrollo de la creatividad individual y fomentar el liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI. Uno de ellos es el Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas, organizado y desarrollado cada año en la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas.

El curso tiene unos objetivos basados en un modelo de desarrollo, seguimiento y evaluación de competencias directivas diseñado y ejecutado por los profesores de la propia escuela, con asesoramiento de colaboradores externos expertos en gestión por competencias. Una las ocho competencias del modelo es el «pensamiento creativo». Para desarrollarla, mediante una adecuada dosis de sesiones teóricas y prácticas a lo largo

de todo el curso los alumnos realizan numerosos trabajos individuales y en grupo, orales y escritos. En los trabajos en grupo se integran perspectivas muy diferentes, especialmente las de alumnos de otros países amigos y aliados, que constituyen cerca de un 25% del total de alumnos del curso. Se solicitan y valoran continuamente resultados rigurosos que, además de datos objetivos, en muchas ocasiones deben contener juicios personales y propuestas novedosas. En definitiva, se trata de estimular de forma transversal a lo largo de todas las actividades y trabajos del curso que los futuros oficiales de Estado Mayor mejoren su actitud y generen hábito de conducta adecuado respecto a la creatividad y la innovación en el marco de sus futuras funciones en las Fuerzas Armadas una vez finalice el curso⁴⁶.

Es conveniente comparar la citada experiencia de enseñanza militar relacionada con el liderazgo creativo y la creatividad durante el curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas con la que se aplica en otros centros civiles internacionales de liderazgo creativo. Un buen referente es la escuela danesa de negocios alternativa *Kaospilot*, financiada por la Unión Europea. Con sus lógicas diferencias, se aprecian numerosas similitudes entre ambas escuelas en el enfoque y métodos de trabajo. Su filosofía pedagógica se orienta a la oportunidad: observar, crear y actuar en cuanto surge la oportunidad, y se basa en el desarrollo de competencias transversales de liderazgo creativo desde multitud de aproximaciones diferentes de enseñanza, como la reflexión, la acción, el cuestionamiento, el pensamiento sistémico o global, la psicología positiva, el *coaching* o el *mentoring*. El programa escolar, que dura tres años, se basa principalmente en el trabajo en grupo colaborativo, usándose varias técnicas de *brainstorming* (tormenta de ideas) para desarrollar ideas, *mapas mentales* para documentarlas y ordenarlas y juegos dinámicos para fomentar el espíritu de trabajo en equipo. No hay clases o temas concretos, sino varias fases en las que los estudiantes ponen el foco en un tema dado durante un período de tiempo establecido (modelo de enseñanza-aprendizaje por proyectos).

Pero las iniciativas de enseñanza militar de liderazgo creativo son aún escasas e insuficientes en las Fuerzas Armadas. Sobre todo, son además esfuerzos parciales aparentemente aislados, nula o escasamente coordinados o integrados como parte de una visión sistémica y de una enseñanza sistematizada de la competencia de liderazgo creativo y de la creatividad, acción que se estima sin duda necesaria en el entorno actual de cambio continuo y acelerado y de necesidad de adaptación y transformación continua de las Fuerzas Armadas en un marco de eficacia, calidad y eficiencia.

⁴⁶ Para saber más, véase: SERRA, J. «¿Militares creativos? La experiencia de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas». *Revista Capital Humano*, núm. 273. Febrero 2013.

Estado actual del liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas: conclusiones

Como conclusión principal sobre cómo está la cocina militar, con qué utensilios, herramientas y fogones se cuenta ya y cuáles hay que incorporar para mejorar el liderazgo creativo de las Fuerzas Armadas del siglo XXI, se destaca como fortaleza la existencia de un marco jurídico y normativo que lo fomenta y exige en cierta medida, si bien dicho marco es mejorable. Como área de mejora se precisa todavía, especialmente, una mayor concienciación interna de su importancia e impacto en la eficacia y en la eficiencia de las Fuerzas Armadas y en la dirección y gestión su continua transformación.

Aunque ya se han dado los primeros pasos, se precisa un mayor impulso aplicado del liderazgo creativo, en forma de su plena integración en la cultura corporativa como valor y actitud esencial. Esta integración afectaría transversalmente a las áreas de gestión de personal y de enseñanza, en diferentes aspectos como la motivación y la evaluación del desempeño o al desarrollo sistematizado de esta competencia.

El éxito de este cambio, esencialmente cultural y por tanto lento y progresivo, precisa la implicación convencida de muchos jefes-líderes, en todas las categorías y empleos, en todos los niveles de liderazgo de las Fuerzas Armadas. Son los líderes, los institucionales también, pero sobre todo los cotidianos, los motores del cambio de las organizaciones. El apoyo de estrategias de empleo más efectivas y colaborativas de las nuevas tecnologías en el campo de la gestión del conocimiento es un valor añadido que también facilita el liderazgo creativo, especialmente en los niveles ejecutivo y estratégico, donde la comunicación, visibilidad y contacto directo y continuado con el inmenso número de colaboradores y subordinados, distribuidos en diferentes unidades, centros y organismos, en diferentes emplazamientos geográficos, es lógicamente más difícil de llevar a cabo.

Los cocineros de la transformación de las Fuerzas Armadas en el siglo XXI: la aplicación cotidiana del liderazgo creativo en el ejercicio del mando

«Los líderes creativos hacen a las personas sorprenderse a sí mismas y crear juntos resultados que sorprenden al mundo».

Escuela danesa KaosPilot

Como el cocinero, para obtener un buen plato, hay que conocer bien los ingredientes y la cocina con los que se cuenta y las posibilidades que ofrecen sus cualidades, cortarlos, batirlos o mezclarlos en la medida adecuada, extraer y combinar sus jugos, olores, sabores, colores y propiedades nutritivas, ponerlos al fuego en tiempo e intensidad adecuados,

en el tipo de cocinado que convenga en cada tipo de plato, dejarlos reposar o enfriar cuando sea preciso y saber presentar el plato convenientemente, en el momento y lugar oportuno y a la persona que lo degustará.

Las investigaciones sobre creatividad se han centrado en cuatro grandes áreas (Rhodes, 1961): características de la *persona* creativa; los componentes del *proceso* creativo; los aspectos del *producto* creativo; y las cualidades del contexto que alimenta la creatividad. En el marco de una organización el jefe-mando-líder es el principal elemento influyente sobre dichas áreas, especialmente sobre el contexto y los procesos, que posibilitan la máxima expresión del potencial creativo de las personas bajo su mando o en su equipo. A él le corresponderá también valorar si el producto creativo obtenido es realmente útil y novedoso para la organización y si es sobre todo apropiado (resuelve el problema), practicable (se puede realizar de forma práctica) y aceptable (en términos coste/eficacia o por otras razones –culturales, de política, de poder, de recursos, de oportunidad, etc.–).

¿Cómo puede influir el líder de forma efectiva sobre el contexto y sobre los procesos creativos, a favor del cambio, de la innovación, de la transformación y mejora continua de su organización? ¿Cuál debe ser su estilo o estilos predominantes?

El ambiente de trabajo, la cultura y los propios cambios de toda organización, las actitudes, motivación y esfuerzo personal y grupal cotidianos, dependen mucho de las competencias de los jefes y de sus estilos de liderazgo. Según Jericó (2008), de los estilos de liderazgo que analizó Goleman (2000), para favorecer el desarrollo del talento, incluido el creativo, el líder debe apoyarse fundamentalmente en los siguientes: el *orientativo* («ven conmigo»), que dota a los empleados de una visión a largo plazo y les orienta en su forma de actuación; el *capacitador* («inténtalo»), que trata de desarrollar a las personas de su equipo a largo plazo; y el *participativo* («¿qué opinas?»), que pretende crear compromiso y generar nuevas ideas e iniciativas, logrando que el subordinado se sienta útil y valorado. No debe abusarse de los estilos imitativo y coercitivo, más propios de un gestor, ya que limitan el desarrollo de capacidades de los profesionales y su grado de compromiso.

Sintetizando las ideas de multitud de estudios, modelos, teorías, experiencias y artículos de opinión, podríamos dictar una serie de principios elementales, en forma de pasos o recomendaciones a seguir para el desarrollo y aplicación del liderazgo creativo por todo aquel miembro de las Fuerzas Armadas del siglo XXI que sea jefe de alguien o que ejerza el mando de unidades, secciones, negociados. Lo que está claro, como reflejan los estudios de IBM⁴⁷ es que hoy en día impera la complejidad y la incertidumbre y los jefes y mandos no pueden hacer frente y acertar

⁴⁷ Ibíd.

solos en todas las tareas. Se necesita la colaboración e implicación, las ideas, de todos. Se necesita inteligencia colectiva, mucho más potente que la del mejor de los individuos.

Liderazgo creativo. Paso 1: autoconocimiento

Todo aquel que pretenda ejercer el mando a través de la capacidad de liderazgo debe en primer lugar hacer examen de conciencia y conocerse a sí mismo. Este es un paso imprescindible. Por otra parte, no basta con mirarse al espejo, es preferible realizar un autoexamen de competencias propias, fortalezas y aspectos a mejorar, y compararlo con cómo se proyectan esas competencias, cómo le ven a uno realmente los demás.

Respecto al líder creativo, a menudo surge la cuestión de si debe ser muy creativo o no. Ante esta pregunta hay diversidad de respuestas. Por un lado, un jefe muy creativo podría originar en sus subordinados medianamente creativos la sensación de no estar a su altura y por tanto, por sentirse inferiores en esta aptitud, se sentirían menos útiles, con poco que aportar y se inhibirían de hacer propuestas. Otra teoría es que un jefe muy creativo abrumaría a sus subordinados con tanta idea novedosa y con el cambio y el nivel de esfuerzo de adaptación que conllevaría ponerla en práctica, especialmente si la idea siempre viniese desde arriba en la jerarquía. Por otra parte, un jefe poco creativo podría no fomentar la creatividad debidamente por su propia inseguridad (falsa sensación de pérdida de prestigio si pide opinión o toma en consideración ideas de otros), falta de humildad, amor propio o simplemente confort.

Lo importante en fin no es si el jefe tiene alta, media o baja capacidad creativa, sino si es capaz de fomentar el cambio y el ambiente adecuado para que surja la creatividad entre sus subordinados o compañeros de equipo, y si dispone de la humildad y apertura de mente suficiente para saber escuchar, saber hacerse las preguntas adecuadas, estar abierto al cambio y valorar adecuadamente otros puntos de vista diferentes, incluso o especialmente los contrarios al suyo.

Para ello, repito una vez más, es preciso conocerse bien a uno mismo con propósito de mejora y esforzarse por conocer bien a los demás, sus circunstancias personales y profesionales, sus intereses, sus motivaciones, sus expectativas, sus miedos. Esta dimensión está muy relacionada con las competencias intra e interpersonales del líder, con su autoconfianza, su humildad, sus habilidades de comunicación y sociales, con su inteligencia emocional, tratada ampliamente en otro capítulo de esta monografía.

Liderazgo creativo. Paso 2: autodesarrollo

Una vez que el líder se conoce a sí mismo debe aceptarse y valorarse como es, explotar y potenciar principalmente sus fortalezas personales

y profesionales y tratar en lo posible de mejorar y desarrollar competencias y habilidades que minimicen sus carencias o debilidades personales y profesionales.

Los sistemas de formación continua, la enseñanza militar de formación, perfeccionamiento y de altos estudios de la defensa nacional deben facilitar, por su diseño pedagógico y a través de los diferentes planes y programas de estudios, cursos, seminarios, jornadas, etc., no solamente la actualización de conocimientos técnico-profesionales sino también el desarrollo y mejora de competencias directivas, personales e interpersonales, de los miembros de las Fuerzas Armadas del siglo XXI. Este aspecto de mejora es una obligación compartida por individuos y organizaciones.

Por otra parte, cuanto más amplio sea el abanico de los campos de enseñanza que todo militar desarrolle en su formación continua, bien de forma autónoma o bien dirigida por el sistema de la enseñanza de la institución, incluidas materias de carácter menos militar o aparentemente no necesarias a primera vista para los cometidos cotidianos de su empleo o puesto de trabajo actual, mayor será su crecimiento personal y profesional y más fácil será obtener ideas de éxitos en otros sectores y poder abordar desde perspectivas diferentes y con enfoques innovadores cualquier situación, problema o decisión.

Liderazgo creativo. Paso 3: conocimiento profundo y visión sistémica de la organización

Es obviamente igual de importante conocer profundamente no solo el organismo, centro, unidad o dependencia en que el líder trabaja, sino la organización como sistema global. Tanto el conocimiento profundo de su área específica de responsabilidad profesional como, sobre todo, el conocimiento de la organización (visión y misiones, escenarios y ámbitos de actuación, objetivos, metas, capacidades, tareas, procesos, resultados) y de su entorno desde una perspectiva sistémica, global, son básicas para ejercer el liderazgo creativo.

Ello permitirá transmitir con claridad los objetivos comunes compartidos, mejorar la coordinación y conseguir con mayor calidad los objetivos marcados, que es para lo que en realidad se precisa a los líderes. Un elevado conocimiento profesional es muy valorado en las Fuerzas Armadas, contribuye al prestigio del líder.

Ello permite además aplicar un componente importante del liderazgo creativo: la capacidad de tomar decisiones rápidamente. Hoy en día el liderazgo, desde el punto de vista de la toma de decisiones, exige un difícil equilibrio entre el clásico «despacito y con buena letra», que permite mayor rigor, perfección y aumenta el grado de certeza al adoptar las soluciones y decisiones más adecuadas, y las decisiones rápidas, que con

menor rigor se adaptan a los cambios rápidos del entorno y, en muchas ocasiones, permiten seguir sus consecuencias, controlar, corregir, readaptar. Esto sin la colaboración y aportación de todos es tarea ingente para un solo jefe-líder.

Liderazgo creativo. Paso 4: conocimiento de los demás

El líder creativo además de conocerse a sí mismo y buscar su propio desarrollo personal y profesional, y de conocer profundamente su organización, debe tratar de conocer bien a los que le rodean, a los que le ayudarán a innovar. Sin conocer las expectativas, capacidades, intereses o circunstancias personales de colaboradores de equipo o subordinados será imposible estimularlos, motivarlos, conseguir su pleno compromiso y colaboración y un elevado nivel de rendimiento continuado, incluso en ausencia del jefe. El desarrollo y aplicación de la inteligencia emocional, habilidades de comunicación y sociales, empatía y escucha son imprescindibles.

Liderazgo creativo. Paso 5: elimine sus miedos

Uno de los principios más aceptados sobre liderazgo es que el líder, aparte de conocer y dominar sus propios miedos, tiene que aportar seguridad y confianza a los demás, tiene que quitarles sus miedos, minimizar sus efectos. Crear un ambiente de trabajo que los reduzca es esencial para ejercer el liderazgo creativo.

¿Qué tipos de miedo son los más habituales en las personas en cualquier ámbito profesional, incluido el militar? ¿Cómo jefe, como mando, como persona, como subordinado o colaborador, se reconoce usted, alguna vez, afectado por algunos de los siguientes miedos?:

- A ser diferente.
- A ser un individuo.
- A mostrar disconformidad.
- A romper con la tradición.
- A las críticas.
- A hacer el ridículo.
- A correr riesgos.
- A cometer errores.

Sin eliminar estos miedos, se pierde potencial de buenas ideas, se desaprovecha la inteligencia colectiva, el talento disponible para que toda organización consiga resultados excelentes y pueda guiar acertadamente la ineludible mejora continua.

Uno de esos miedos habituales en cualquier organización es el miedo al fracaso y al error. Pareciera ir contra la profesionalidad o la exigencia de

perfección, calidad y excelencia. Todo lo contrario. Como dijo Boecio, «un experto es una persona que ha cometido todos los errores que se pueden cometer en un determinado campo». Aprender de los errores de forma controlada permite avanzar mucho más que no cometerlos o, peor aún, no darse cuenta de ellos, estando abocados por tanto a seguir repitiéndolos y a no aprovecharlos como oportunidad de mejora.

El líder creativo debe tratar de minimizar el castigo del error al mínimo imprescindible, maximizar la visión del error como oportunidad de aprendizaje y, en circunstancias controladas (por ejemplo, enseñanza, entorno de investigación, tareas cotidianas con menor impacto en los resultados), incluso fomentar el error para poder aprender de él, mejorar, innovar.

Para liberar a los subordinados de sus miedos a ser discordantes, diferentes, disconformes, a romper con la tradición, para imbuirles de un espíritu de mejora y creatividad, el líder creativo debe fomentar un verdadero, auténtico y coherente flujo de comunicación continua, formal e informal, por cualquier canal disponible. Esta comunicación no debe quedarse en un mero intercambio, orden, supervisión o control, de datos o información sobre tareas, procesos o resultados, sino sobre todo debe buscar potenciar la solicitud y valoración adecuada de ideas personales, sugerencias, mejoras, reconociendo todas las aportaciones debidamente.

No cabe duda de que la formación, el conocimiento y la aplicación de algunas de las muchas técnicas de creatividad en equipo, como las conocidas «tormenta de ideas» o «los seis sombreros para pensar» (De Bono, 1992), u otras menos populares como la técnica «sinéctica» (Gordon, 1961; León, 2001) o el «análisis morfológico» (Zwicky, 1962; León, 2001), pueden contribuir a dar un mejor producto en los grupos de trabajo. Sin embargo, para el liderazgo creativo cotidiano, mucho más importante que el dominio de dichas técnicas es que todos perciban que son parte de un equipo con objetivos comunes, que pueden aportar mucho individualmente, que el esfuerzo personal va a ser estimulante y que se les permite e incluso se les demanda la expresión auténtica, sincera y asertiva de sus ideas.

Liderazgo creativo. Paso 6: desarrolle a sus subordinados

El líder creativo debe tratar de desarrollar las capacidades técnicas, profesionales, personales e interpersonales de sus subordinados, capacitarles para la tareas actuales o potenciales, apoyarles o delegar en función de la situación, darles tareas con el grado de dificultad adecuado para que las puedan manejar, que no les generen ansiedad excesiva, que sean un estímulo, que les motiven, que no les aburran. Debe hacerles sentirse valorados y que perciban la utilidad e importancia de su trabajo y de sus aportaciones, críticas constructivas e ideas generadoras de soluciones novedosas.

En función de la capacidad estimada de sus subordinados y de la dificultad estimada de la tarea, todo líder debe conseguir que haya un ambiente de trabajo, individual y de equipo, equilibrado, en el que nadie se vea desbordado por la ansiedad o el pánico (hacer tareas difíciles sin disponer de la adecuada capacidad) ni instalado en el aburrimiento o la desmotivación (por hacer tareas demasiado sencillas para la capacidad).

Liderazgo creativo. Paso 7: estimule cotidianamente en su entorno la proactividad, la mejora continua, la creatividad y la innovación

Desarrollándose y formándose debidamente, conociéndose a sí mismo y esforzándose por conocer bien a los demás, tratando de ser un ejemplo de virtudes y conocimientos profesionales y de liderazgo y aplicando los pasos anteriores estaremos en disposición de conseguir el objetivo marcado, los «chupa chups»: que el liderazgo creativo, la creatividad y la innovación, la mejora continua, la proactividad, la capacidad de adaptación a los cambios y de transformación, la calidad y la excelencia, sean valores, actitudes y hábitos cotidianos de los miembros de las Fuerzas Armadas del siglo XXI.

La mejora continua trata de ir más allá de los estilos de gestión «probados y comprobados». La excelencia, la calidad y la mejora continua requieren un ambiente de trabajo que admita y promueva la crítica constructiva y la colaboración, en compatibilidad con la cadena de mando jerárquica. Todo jefe y todo subordinado debe poder admitir humildemente que nadie ni nada es perfecto y que todo puede mejorarse, y que la inteligencia colectiva es más potente que la individual. Formular preguntas, responderlas, pedir ideas, escuchar, recoger y valorar adecuadamente ideas novedosas y críticas de sus colaboradores es una labor cotidiana de todo jefe. Crear un contexto en que eso se provoque y soporte es la clave del liderazgo creativo. Disponer de muchas ideas desde percepciones y motivaciones diferentes supone mayor probabilidad de disponer de ideas de calidad y de mayor diversidad de opciones de decisión. Algunas de esas ideas, tras refinarse mediante un análisis más detallado, podrán llevarse a la práctica.

Como dijo Picasso «todo acto de creación es en primer lugar un acto de destrucción». La crítica destructiva interna que se da en todas las organizaciones y la queja pasiva solo llevan a la destrucción sin creación o al inmovilismo, que en estos tiempos conduce también cuando menos a la pérdida de eficiencia, de calidad y de eficacia. En el mundo actual el inconformismo proactivo es un valor en alza. Citando a Guy Kawasaki: «No os quedéis estancados. Todo, absolutamente todo, se puede mejorar. Nadie sabe en qué dirección, o en qué sentido, pero si continuas quejándote y conformándote, te será muy difícil ser innovador o creativo».

Los jefes, los mandos, con sus estilos de liderazgo son los principales responsables de que todo el talento creativo disponible en todos los

miembros de las Fuerzas Armadas se exprese proactivamente, contribuyendo a una mayor participación generadora de un mayor compromiso con la institución, a garantizar el éxito en sus misiones y a gestionar la transformación continua en la dirección y el grado adecuados.

Liderazgo creativo. Paso 8: recompense y valore los esfuerzos creativos de sus subordinados

Ser creativo es un proceso complejo que requiere mucho más de esfuerzo que de inspiración. Según el modelo clásico de Wallas (1926) consta de cuatro fases: (a) *Preparación*. Es la base del trabajo, el esfuerzo, el sudor. En ella juegan todos los facilitadores personales y de la organización. Incluye la percepción del problema y su análisis; (b) *Incubación*. Conviene olvidarnos un poco del tema y desconcentrarnos, desconectar, descansar, hacer otras actividades de ocio o incluso de trabajo, pero diferentes, para dejar que la parte no consciente del cerebro haga su trabajo y continúe buscando, en la sombra, ideas nuevas sobre la base del esfuerzo de la preparación; (c) *Iluminación (darse cuenta)*. De repente, sin buscarlas, las nuevas ideas aparecen en nuestra mente consciente. Puede ocurrir en cualquier momento; (d) *Verificación y Aplicación*. Es el momento de mejorar y darle forma aplicada y útil a las ideas creativas, convertirlas en algo práctico que mejore la situación inicial.

Si las conductas, el esfuerzo que requieren los procesos creativos no se ven reconocidos por los líderes o por la organización, o si se castigan de alguna forma, se dejan de realizar, tienden a extinguirse. Es uno de los más elementales principios del condicionamiento de la conducta. Si se refuerzan y valoran positivamente estos esfuerzos creativos, se incrementan las conductas de este tipo. Si su frecuencia es alta, y la recompensa, al principio es también frecuente además de inmediata y contingente, se pueden llegar a convertir en hábitos de conducta cotidiana.

Para construir un ambiente de trabajo adecuado es esencial que las Fuerzas Armadas y sus líderes cotidianos sepan identificar, atender, desarrollar y reforzar los esfuerzos creativos de sus empleados, incluso tenerlos en cuenta en los procesos de recompensas y de evaluaciones periódicas del desempeño tanto formales como informales. Lo mínimo deseable sería comenzar por lo menos por no desatender, castigar, limitar o menospreciar sus aportaciones.

Liderazgo creativo. Paso 9: atención, rapidez y simplicidad

Una divisa del liderazgo creativo es la atención. Prestar la atención adecuada es imprescindible en entornos o situaciones altamente complejos, inciertos o novedosos. Se requiere un enfoque atencional diferente al habitual, en el que deberíamos pasar un 80% del tiempo analizando

el problema, el reto, el contexto y solamente un 20% resolviendo el problema. Normalmente estos porcentajes, entre los directivos, se dan a la inversa. Como describe David Perkins, cofundador del Zero Project de Harvard, hay que «detenerse a mirar hacia abajo», observar detenidamente, desde una variedad de perspectivas, en profundidad, con amplitud y detalle. Prestar atención es un arte disciplinado, y, según Paulus y Horth (2007), consiste en «detenerse y analizar con el fin de discernir entre lo no familiar dentro de lo familiar, así como lo familiar dentro de lo no familiar». Aprender a formular una y otra vez las preguntas adecuadas, las que cambian las perspectivas y desentierran los supuestos es una técnica simple pero poderosa para dirigir la atención hacia aspectos subyacentes.

Paradójicamente, el enfoque anterior deriva en «desacelerar para acelerar». Los líderes creativos toman decisiones con rapidez la mayor parte de las ocasiones a pesar de la ambigüedad, lo cual es hoy algo prácticamente imprescindible. Es prudente en algunos casos medir bien algunas decisiones estratégicas, porque sus riesgos y consecuencias se estimen de elevado impacto y su modificación posterior se presuma muy difícil. Pero respecto a una gran parte de las decisiones cotidianas, hay que acostumbrarse a decidir más rápidamente y a seguir la implantación de dicha decisión en un entorno cambiante, con el fin de revisarla y adaptarla a la evolución de los acontecimientos, llevando a cabo sucesivas correcciones de rumbo.

Frente a los tradicionales procesos de planeamiento prolongados, el líder creativo intenta llevar a cabo algo que hoy en día es muy conveniente: acortar los plazos de tiempo del planeamiento y de la toma de decisiones y simplificar al máximo los procesos de la organización.

Las técnicas de pensamiento visual y de elaboración de imágenes, como por ejemplo el empleo de mapas mentales, son simples y de gran ayuda para conseguir un mejor grado de atención sistémica y de detalle, memoria, rapidez de acceso a la información y de decisión.

Liderazgo creativo. Paso 10: potencie la inteligencia colectiva, apóyese en las TIC⁴⁸, use redes y herramientas colaborativas

La inteligencia colectiva⁴⁹ es sin duda más potente que la individual. Es un catalizador de conocimiento colectivo estimulado actualmente desde

⁴⁸ TIC: Tecnologías de la Información y de la Comunicación.

⁴⁹ Definición de Inteligencia Colectiva (LEVY, P., 1997): «La inteligencia colectiva puede entenderse como la capacidad que tiene un grupo de personas de colaborar para decidir sobre su propio futuro, así como la posibilidad de alcanzar colectivamente sus metas en un contexto de alta complejidad». Citado en LERNER, A. *Inteligencia Colectiva*, noviembre 2010, consultado on-line el 25/02/2013 en: <http://www.degerencia.com/articulo/inteligencia-colectiva/imp>.

una perspectiva social y profesional, gracias a la explosión y posibilidades de las TIC, que han facilitado la interconexión distribuida de personas mediante el empleo de redes sociales y profesionales de carácter global y el uso de aplicaciones informáticas de creación y gestión del conocimiento compartido, como las *wikis*⁵⁰ por poner un ejemplo conocido.

Uno de los primeros ejemplos que se pueden encontrar de inteligencia colectiva es la que consolidaron los *hackers*. Como explica Himanen (2002), los *hackers* consolidaron un sistema concebido como un modelo abierto centrado en el libre intercambio de conocimientos. Este sistema de colaboración permite que los demás prueben, utilicen y mejoren los desarrollos tecnológicos elaborados colectivamente por el resto de la comunidad. Quizás los ejemplos más evidentes de ello son Linux o la propia Internet.

Según un encuesta efectuada por McKinsey & Co en 2007⁵¹, gran parte de los ejecutivos de empresas se han expresado satisfechos ante las inversiones realizadas en tecnologías Web 2.0. Estos desarrollos comprenden un elevado espectro de herramientas de colaboración (servicios web, inteligencia colectiva, *peer-to-peer*, redes sociales, RSS⁵², *podcasts*⁵³, *wikis*, blogs, etc.) que permiten la distribución y generación de valor a lo largo y a lo ancho de las organizaciones: habilitan compartir conocimiento, información, incrementan la efectividad operativa, reducen costos de transacción y potencian el intelecto de la comunidad en general. Según la consultora, más de tres cuartas partes de los ejecutivos entrevistados admitía planear mantener o incrementar sus inversiones en tecnologías que refuercen la colaboración y la creación de conocimiento colectivo y que fomentan la intervención, el *empowerment*⁵⁴ y la mejora continua como componente diferenciador en la estrategia de negocios.

⁵⁰ Un wiki o una wiki (del hawaiano wiki, «hacer las cosas de forma sencilla y rápida») es un sitio web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador web. Los usuarios pueden crear, modificar o borrar un mismo texto que comparten. La aplicación de mayor peso y a la que le debe su mayor fama ha sido la creación de enciclopedias colectivas, género al que pertenece la *Wikipedia*. Existen muchas otras aplicaciones más cercanas a la coordinación de informaciones y acciones, o la puesta en común de conocimientos o textos dentro de grupos.

⁵¹ MCKINSEY Quaterly, 2007. *How businesses are using Web 2.0*; McKinsey Quaterly, 2007. *Eight business technology trends to watch*.

⁵² RSS: *Really Simple Syndication*. Formato XML para indicar o compartir contenido en la web. Se utiliza para difundir información actualizada frecuentemente a usuarios que se han suscrito a la fuente de contenidos.

⁵³ El *podcasting* consiste en la distribución de archivos multimedia (normalmente audio o vídeo, que puede incluir texto como subtítulos y notas) mediante un sistema de redifusión (RSS) que permita suscribirse y usar un programa que lo descarga para que el usuario lo escuche en el momento que quiera. No es necesario estar suscrito para descargarlos.

⁵⁴ *Empowerment*: Proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal meca-

Por tanto, además de las personas y del resultado de su interacción directa, el elemento de futuro más importante en apoyo a la innovación en organizaciones complejas y distribuidas, bien utilizado, es la tecnología, que permite tomar decisiones con rapidez (*business intelligence*⁵⁵ y capacidad analítica) y crear y compartir conocimiento colectivamente con un elevado alcance e inmediatez. Actualmente no se concibe la innovación sin aprovechar las enormes posibilidades de las TIC. ¿Cómo van la organización y sus líderes a utilizar las TIC para apoyar de forma efectiva la colaboración corporativa?

El liderazgo creativo puede incrementar su eficacia con una estrategia de empleo adecuado de las TIC para la gestión del conocimiento y para facilitar el flujo omnidireccional de las ideas y propuestas. Más allá del correo electrónico y el trabajo en red (intranet), disponer de wikis, potenciar blogs personales o de unidades, compartir y trabajar colaborativamente, a distancia, con herramientas de archivos y documentos compartidos y disponer de verdaderas redes sociales internas se torna imprescindible en cualquier organización del mundo actual.

El reto es pasar de un modelo de *consumidor*, «orientado a recibir» (esperar pasivamente órdenes, información) y, más recientemente de un «modelo orientado a buscar» (buscar activamente información) a un modelo «prosumidor» «orientado a participar, crear, intercambiar, compartir» (generar colaborativamente conocimiento, inteligencia colectiva). Las TIC facilitan de forma efectiva la coinnovación y que las ideas fluyan de forma inmediata y global, en un marco de general de gestión del conocimiento.

Conclusiones

«Lo que conduce y mueve al mundo no son las máquinas sino las ideas».

Victor Hugo

Potenciar el ejercicio del mando, en todos los niveles, a través del liderazgo creativo, para fomentar y facilitar el flujo colaborativo, rápido y omnidireccional, de ideas útiles e innovadoras, fruto de una mejor expresión de la creatividad individual de todo militar es una necesidad ineludible y una obligación de las Fuerzas Armadas del siglo XXI.

nicista por una estructura más horizontal, donde todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano, que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la propia organización (Blanchard, Carlos & Randolph 1997).

⁵⁵ Se denomina inteligencia empresarial, inteligencia de negocios o BI (del inglés *business intelligence*) al conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa.

¿Pero realmente puede ser innovadora una institución tan jerarquizada y disciplinada, tan aferrada a las tradiciones, tan habituada al control, las normas y los procedimientos, tan metódica en el planeamiento y desarrollo de sus actividades como las Fuerzas Armadas? ¿Pueden ser, deben ser, son creativos los militares?⁵⁶ Sí, y sus líderes, jefes y mandos, deben dirigir y gestionar el cambio y la transformación obteniendo el máximo aprovechamiento cotidiano del enorme talento potencial de cada uno de los miembros de las Fuerzas Armadas.

No cabe duda de que las Fuerzas Armadas se han transformado a lo largo de su historia, que han evolucionado enormemente para adaptarse al contexto cambiante. En tiempos recientes, probablemente pocas instituciones hayan sufrido una transformación detrás de otra (misiones, organización, personal, capacidades y medios, clima, recursos, cultura, estilos de liderazgo, etc.), en tan poco tiempo y a veces sin haber podido asentar y valorar el impacto del cambio anterior, sin merma de su nivel de eficacia y logrando un adecuado equilibrio entre innovación y tradición, manteniendo al mismo tiempo los principios y valores esenciales de la institución, lo cual no es tarea fácil.

Sin embargo, en numerosas ocasiones las Fuerzas Armadas no han sido los principales agentes promotores de sus grandes cambios, sino más bien y sobre todo sus leales y eficaces ejecutores. Valorar positivamente la creatividad y la innovación desde dentro y de forma colaborativa, como parte del ineludible liderazgo y gestión del cambio y de la transformación en las Fuerzas Armadas del siglo XXI debe dejar de sonar como algo irreal o paradójico.

Hemos visto que ya hay numerosos indicios de que las Fuerzas Armadas están en el camino y dirección correcta para darle al liderazgo el reconocimiento de la importancia crítica que merece y para integrarlo en la cultura corporativa de la institución. En cualquier caso, hay aún un amplio margen de mejora, especialmente en lo que se refiere a la dimensión creativa del liderazgo.

Respecto a la valoración del desempeño del militar español, hoy por hoy el nuevo modelo de informe personal no parece recoger y valorar acertadamente, con la debida claridad, profundidad y peso, la competencia de liderazgo ni su dimensión de liderazgo creativo.

Respecto al desarrollo y aplicación de la competencia de liderazgo, incluida la capacidad de liderazgo creativo, así como la creatividad individual, se pueden y deben entrenar, desarrollar y aplicar mejor en las Fuerzas Armadas del siglo XXI.

¿Cómo? Por un lado, con modelos adecuados (jefes y mandos líderes) y a través de experiencias diversas (los habituales cambios de destinos del

⁵⁶ *Ibíd.*

personal militar). Eso entra dentro del ámbito de la trayectoria profesional de carrera del militar y bien pudiera ser objeto de nuevas investigaciones futuras. Por otro lado, desde un enfoque integral de enseñanza por competencias, la competencia «liderazgo», incluyendo su dimensión de «liderazgo creativo», se debe y puede mejorar en todos los niveles de enseñanza militar (preferiblemente debería ir de la mano de un enfoque integral de gestión de recursos humanos por competencias).

En relación con este valor o competencia esencial deben definirse objetivos para cada nivel de enseñanza y sistematizar la formación continua, de perfeccionamiento y de altos estudios de la defensa nacional, del liderazgo. En la misma línea, los objetivos, metodología y actividades de los diferentes planes de estudios de la enseñanza militar deberían incluir el liderazgo creativo, la creatividad y la originalidad junto a otras competencias, como una más en nivel de importancia y aplicada de forma transversal, afectando a todas las áreas de conocimientos.

La transformación de las Fuerzas Armadas es en fin cosa de todos sus miembros. El ideal al que hay que aspirar es que todos los militares participen en los cambios como actores principales, como primeros espadas, como ingredientes imprescindibles de la receta de la transformación, aportando su visión parcial y única de la realidad, sus errores, sus lecciones aprendidas, sus ideas y sus propuestas. Todo ello proactivamente, voluntariamente, por convicción y con entusiasmo.

Sin entusiasmo no hay creatividad ni innovación. Sin creatividad no hay mejora sino inmovilismo y eso hoy por hoy es garantía de fracaso, de aislamiento de la realidad y del entorno. Como el cambio ha venido para quedarse, lo más sensato es que todo profesional se sienta cómodo, partícipe y satisfecho con la transformación de su propia organización. No es sencillo, pero en los tiempos que corren hay que cambiar el paradigma personal y profesional. Sería enormemente positivo para cualquier organización, incluidas las Fuerzas Armadas, que sus miembros estableciesen nuevas zonas de confort y seguridad y se sintiesen cómodos con el propio cambio e incómodos con la pasividad y lo conocido. Es un cambio cultural y lógicamente llevará su tiempo.

La capacidad de liderazgo creativo de los jefes y mandos militares, en sus diferentes niveles, es el elemento crítico. Ellos son los cocineros, los verdaderos directores de orquesta de la transformación de las Fuerzas Armadas. Los procesos, las estructuras organizativas, la propia cultura, las capacidades, se adaptarán y evolucionarán en la dirección adecuada y al ritmo preciso, o no, en función de sus competencias y de su actuación. Ellos y solo ellos pueden, cotidianamente, mezclar y sacar todo el sabor de los ingredientes imprescindibles de la receta de la transformación. Solo ellos pueden transmitir directa o indirectamente el necesario entusiasmo a todo su personal, motivarlo, hacerle sentir útil e importante, originar más agentes proactivos de cambio.

El propio ejemplo es un elemento fundamental. El compromiso mutuo se verá acrecentado mediante el desarrollo y la aplicación de habilidades habitualmente menos valoradas en la cultura y la enseñanza militar o en la valoración del desempeño, como la inteligencia emocional y la escucha activa. El cambio será mejor si facilitan la expresión asertiva de ideas y propuestas novedosas, diferentes e incluso, sobre todo, discordantes, de cualquier colaborador, compañero de equipo o subordinado.

Las ventajas de poner en marcha definitivamente el liderazgo creativo en las Fuerzas Armadas, desde la perspectiva de la mejora de la eficiencia, se resumen en una frase de Peter Drucker⁵⁷: «Innovar es encontrar nuevos o mejorados usos a los recursos de que ya disponemos». Lo mejor es que, en estos tiempos de austeridad económica, reducción presupuestaria y búsqueda de la eficiencia, la mayor parte de las posibles medidas a adoptar para ello tienen coste cero. Se basan sobre todo en cambiar enfoques y mentalidades, refinar y simplificar procesos, generar nuevas actitudes, incluir el desarrollo de dicha competencia en los diferentes planes de estudios de todos los niveles de la enseñanza militar y refinar los procesos e informes de evaluación del desempeño.

Como dijo Steve Jobs⁵⁸: «La innovación no tiene nada que ver con cuántos dólares has invertido en I+D. Cuando Apple apareció con el Mac, IBM gastaba al menos 100 veces más en I+D. No es un tema de cantidades, sino de la gente que posees, cómo les guías y cuánto obtienes».

Como colofón, sería adecuado reconocer la importancia de la humildad, del «no sé» para poder innovar, como hizo Wislawa Szymborska⁵⁹ en su discurso⁶⁰ de recepción del Premio Nobel de Literatura:

«La inspiración no es un privilegio exclusivo de los poetas o de los artistas en general. Hay, ha habido, y seguirá habiendo cierto grupo de personas a las que toca la inspiración. Son todos aquellos que conscientemente eligen su trabajo y lo realizan con amor e imaginación. Se encuentran médicos así, y pedagogos, y jardineros, y otros en cien

⁵⁷ Peter F. Drucker (1909-2005). Abogado y tratadista austríaco. Considerado el padre del *management* como disciplina en el siglo XX. Autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, área de la cual es reconocido como padre y mentor en conjunto con Fritz Machlup.

⁵⁸ Steve Jobs (1955-2011). Informático y empresario estadounidense. Padre del primer ordenador personal (Apple I) y fundador de Apple Computer, probablemente la empresa más innovadora del sector. Una de las personas más influyentes en la vertiginosa escalada tecnológica que vive el mundo actual, contribuyendo decisivamente a la popularización de la informática.

⁵⁹ Poeta y ensayista polaca (1923-2012). Premio Nobel de Literatura, Estocolmo, 1996.

⁶⁰ Fragmento inicial del discurso publicado en la página web del «Jardín de Junio» <http://www.eljardindejunio.com>. Discurso completo disponible en el sitio web <http://apuntesdecultura.wordpress.com/2012/02/08/el-poeta-y-el-mundo-wislawa-szymborska/>.

profesiones más. Su trabajo puede ser una aventura sin fin siempre y cuando sean capaces de percibir nuevos desafíos. A pesar de dificultades y fracasos, su curiosidad no se enfría. De cada duda resuelta sale volando un enjambre de nuevas preguntas. La inspiración, sea lo que sea, nace de un constante «no sé» [...] Si Isaac Newton no se hubiera dicho «no sé», las manzanas del jardín hubieran podido caer ante sus ojos como granizo y él, en el mejor de los casos, se habría inclinado a recogerlas para comérselas con apetito».

Bibliografía

- AMELANG, M. y BARTUSSEK. *Psicología diferencial e investigación de la personalidad*. Herder, 1991.
- ARMADA. *Concepto de liderazgo en la Armada*. Madrid, junio 2008.
- AUTRY, J. A. *El líder con vocación de servicio*. Ed. Urano, Empresa Activa, 2003.
- BATURONE, B. *El fracaso en un mundo cambiante*. Executive Excellence, 83, pp.36-38, 2011.
- BLAKE y MOUTON. *Malla Gerencial*. 1964.
- CARAZO, J. A. «El año de la creatividad y la innovación, una oportunidad y un desafío para los gestores de personas». *Revista Capital Humano*, nº 231, pág. 3, Editorial Wolters Kluwer España, abril 2009.
- CARDONA, P. y NURIA CHINCHILLA, M. *Modelo de Competencias Directivas*. IESE. Barcelona, 2009.
- CARRIÓN, J. Innovación. Liderando el futuro. *Revista Capital Humano*, n.º 273, pp. 22-25, Editorial Wolters Kluwer España, febrero 2013.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperCollins Publishers, 1996.
- DE BONO, E. *Serious creativity: Using the power of lateral thinking to create new ideas*. New York: Harper Collins, 1992.
- *El pensamiento creativo*. Barcelona: Paidós Plural, 1994.
- DE LA CORTE, A. El liderazgo en las Fuerzas Armadas. *Revista EJÉRCITO* nº 860, pp. 60-67, diciembre 2012.
- EJÉRCITO DE TIERRA. MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA. *Orientaciones. Liderazgo. OR7-026*. Granada, 2006.
- *Manual de Enseñanza. El mando como líder. ME7-007*. Granada, 1998.
- ERICSSON, K. A. *The road to expert performance: Empirical evidence from the arts and sciences, sports and games*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 1996.
- ESPAÑA. Ley 39/2007. *De la Carrera Militar*. Madrid, 2007.
- ESPAÑA. Ley orgánica 9/2011. *Derechos y deberes de los miembros de las fuerzas armadas*. Madrid, 2011.

- ESPAÑA. Presidente del Gobierno. *Directiva de Defensa Nacional 1/2012*. Madrid, 2012.
- ESPAÑA. Real Decreto 96/2009. *Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas*. Madrid, 2009.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. *Modelo de excelencia EFQM 2013*. Consultado el 17/01/2013 en <http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQMExcellenceModel>.
- FERNÁNDEZ, J. *Generación...Y...¿Qué hacemos con ellos? Ser Humano y Trabajo*. Consultado el 22/02/2013 en http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/generacion_y.htm.
- GOLEMAN, D. *Leadership that gets to results*. Harvard Business Review, 2000.
- GORDON, W. *Synectics. The development of creativity capacity*. New York: Harperry Row, 1961.
- GUILFORD, J. P. Creativity. *American Psychologist*, 5, pp. 444-454, 1950.
- HAYES, J. R. *The complete problem solver*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1989.
- HUESO, V. *Del mando al liderazgo*. Monografía del XII Curso de Actualización para el Desempeño de los Cometidos de Oficial General. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. Octubre 2010.
- IBM. *Liderar en la Complejidad. Conclusiones de «The Global CEO Study 2010»*. IBM Global CEO Study, 2010.
- JERICÓ, P. *La nueva gestión del talento: contruyendo compromiso*. Madrid: FT Prentice Hall. Pearson Educación, 2008.
- «RR.HH. al día. 25 años creando valor». *Revista Capital Humano*, nº 273, pág. 8, editorial Wolters Kluwer España, febrero 2013.
- KIRTON, M. J. «Adaptors and innovators: A description of a measure». *Journal of applied Psychology*, 61, pp. 622-629, 1976.
- LEÓN, O.G. *Tomar decisiones difíciles*. Madrid: Mc Graw Hill, pp. 59-78, 2001.
- LERNER, A. *Inteligencia Colectiva*, noviembre 2010, consultado on-line el 25/02/13 en: <http://www.degerencia.com/articulo/inteligencia-colectiva/imp>.
- MINISTERIO DE DEFENSA. Orden Ministerial 55/2010. *Modelo y normas reguladoras de los informes personales de calificación*. Madrid, 2010.
- MINISTERIO DE DEFENSA. SEGENTE. *Estadística de personal militar de carrera de las FAS de las categorías de Oficial General, Oficial y Suboficial y de personal militar de carrera del Cuerpo de la Guardia Civil. Avance anuario estadístico militar año 2011*. Madrid, 2011.
- MINISTERIO DE DEFENSA. SEGENTE. *Estadística de personal militar de Complemento, Militar de Tropa y Marinería, y Reservista Voluntario. Avance anuario estadístico militar año 2010*. Madrid, 2010.
- MOLINA, F. Conferencia «*Liderazgo estratégico en las Fuerzas Armadas*». al XIV Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. Madrid, 5 de noviembre de 2012.

- PALUS, C. J y HORTH, D. M. *Liderazgo creativo: el arte de dar sentido*. Harvard Deusto Business Review, nº 162, pp. 52-59, Ed. Deusto, noviembre 2007.
- PUCCIO, G. J. *Two Dimensions of Creativity: Level and Style*. Reading Room. International Center for Studies in Creativity, 1999. Recuperado el 12 de marzo de 2012, <http://www.buffalostate.edu/orgs/cbir/reading-room/html/Puccio-99a.html>.
- RHODES, M. *An analysis of creativity*. Phi Delta Kappan, pp. 305-310, 1961.
- ROBINSON, K. *Busca tu elemento*. Barcelona, Ed. Urano, Empresa-Activa, 2012.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. *Discurso del JEMAD. Acto de inauguración del XIII Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas*. CESEDEN, Madrid, 2011.
- SERRA, J. «Introducción a la creatividad». *Boletín de Información del CESEDEN*, nº 325. Madrid, diciembre 2012.
- «¿Militares creativos? La experiencia de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas». *Revista Capital Humano*, nº 273. Madrid, febrero 2013.
- SERRANO, J. «Premios Ejército del Aire». *Revista Aeronáutica y Astronáutica*, nº 818, noviembre 2012, pp. 930-935.
- SIMONTON, D. K. «Emergence and realization of genius: The lives and works of 120 classical composers». *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, pp. 829-840, 1991.
- «Cognitive, Personal, Developmental, and Social Aspects». *American Psychologist*, 1, pp. 151-158, 2000.
- TORRANCE, E. P. Can we teach children to think creatively? *Journal of Creative Behavior*, 6, pp. 236-262, 1962.
- *Torrance tests of creative thinking: Norms and technical manual*. Bensenville, IL: Scholastic Testing Service, 1974.
- TORRANCE, E. P. y PRESBURY, J. «Criteria of success of 242 recent experimental studies of creativity». *Creative Child Quarterly*, 30, pp.15-19, 1984.
- TRACY, B. *A Guide For Creative Thinking*. Web Site: *go publish yourself*, 2012. Recuperado el 12 de marzo de 2012, de www.go-publish-yourself.com/archive/articles/creative-thinking / tracyb.php.
- VALLS, A. *Las 12 Habilidades Directivas Clave*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2002.
- VECINA, M. L. (2006): Creatividad. *Papeles del Psicólogo*; Vol 27 (1), pp. 31-39.
- WITKIN, H. A. y GOODENOUGH, D. R. (1981). *Cognitive Styles: Essence and Origin* (Psychological Issues Monograph nº 51). NY: International University Press, Inc.
- ZWICKY, F. (1962). *Morphology of Propulsive Power*. Society for Morphological Research, Pasadena, California.

Otras páginas web consultadas:

<http://www.chupachups.es/lamarca-historia.php>, consultada el 12/12/2012.

<http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQME ExcellenceModel>, consultada el 17/01/2013.

[http://www.pewinternet.org/Topics/Demographics/Generations.aspx?typeFilter=5 \(Generations\)](http://www.pewinternet.org/Topics/Demographics/Generations.aspx?typeFilter=5 (Generations)), consultada el 21/01/2013.

<http://www.eljardindejunio.com/>, consultada el 06/02/2013.

<http://apuntesdecultura.wordpress.com/2012/02/08/el-poeta-y-el-mundo-wislawa-szymborska/>, consultada el 07/02/2013.

www.creativethink.com, consultada el 22/02/2013.

www.kaospilot.dk, consultada el 21/01/2013.

<http://www.wordreference.com/definicion/legal>, consultada el 22/02/2013.

<http://es.wikipedia.org>, consultada el 25/02/13.

Sin felicidad y sin motivación no hay liderazgo

M^a Jesús Álava Reyes

Capítulo quinto

Introducción

¡Sin felicidad y sin motivación no hay liderazgo! Quizás esta afirmación pueda parecer demasiado tajante, pero cuando acumulas más de treinta años de experiencia en el campo de la psicología y has trabajado con muchas organizaciones, con muchos líderes y con muchos profesionales de ámbitos muy diversos, este principio es uno de los elementos claves y constantes del liderazgo.

Para los que aún pudieran mostrarse un poco incrédulos en relación al impacto que tienen sobre el líder áreas como la felicidad o la motivación, recordemos que numerosos estudios demuestran que la felicidad no solo nos permite disfrutar más de la vida, sino que también influye en nuestro éxito profesional.

Hoy sabemos que, en contra de lo que se pensó durante mucho tiempo, *la felicidad no deriva del éxito, sino que lo causa.*

Como expone Richard Wiseman: «La felicidad nos hace más sociables y altruistas, aumenta lo mucho que nos gustamos y lo mucho que nos gustan los demás, mejora nuestra habilidad para resolver conflictos y fortalece nuestros sistemas inmunitarios. La suma de estos efectos conlleva tener relaciones más plenas y fructíferas, encontrar profesiones satisfactorias, sentirnos contentos y motivados con nosotros mismos y llevar una vida más larga y saludable».

Sabemos que entre las características del líder destaca que: conoce las características de cada miembro, sabe cómo tratar a cada uno y cómo pedirles un esfuerzo extraordinario, persigue el bien de la organización y de las personas, influye, su opinión es valorada, goza de la aceptación y respeto del grupo, muestra interés positivo por las personas, se comunica con claridad, mantiene la moral elevada, es un ejemplo a imitar, despierta entusiasmo, ejerce influencia, muestra respeto, facilita que los demás participen, actúa con justicia, sabe reforzar y apoyar, es hábil en el tratamiento de los recursos humanos y en la conducción de los grupos hacia objetivos, busca, es luchador, muestra dedicación y coraje, es inquieto, tiene autoridad, empuje, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimiento relativo al trabajo, valentía, visión, seguridad en sí mismo, propicia la participación (en los desarrollos), conoce en profundidad el terreno (no es imprescindible ser especialista en la materia, pero sí una formación sólida e integral), organiza, planifica, aprovecha el tiempo, genera fuerte consenso y disfruta con su trabajo y su vida. En definitiva, cuando vemos las características que tiene el auténtico líder: ¿no estamos describiendo a una persona feliz y motivada?

En este trabajo vamos a tratar de exponer cómo la felicidad, la motivación, el autoconocimiento y la gestión de la incertidumbre son componentes claves del liderazgo en las Fuerzas Armadas.

Relación entre felicidad, motivación y liderazgo

Para verlo de una forma muy gráfica, en el cuadro siguiente podemos observar cómo la felicidad y la motivación influyen positivamente en la organización y en el desarrollo profesional.

El esquema es el siguiente: La felicidad produce un estado de satisfacción vital, en el que predominan las emociones positivas sobre las negativas. La felicidad correlaciona con la motivación: a mayor nivel de felicidad, mayor motivación. A su vez, la motivación aumenta el nivel de productividad de la organización, disminuye la tasa de absentismo y contribuye a retener el talento. En relación a la persona, la motivación tiende a favorecer el éxito, el desarrollo, la proyección y la carrera profesional, lo que habitualmente conlleva un aumento en el nivel de ingresos.

Gran parte de estos trabajos los vemos en los estudios de «Iniciativa y curiosidad» (Kashdan *et al.*, 2004), de «Optimismo» (Brown, 1984), de «Ambición» (tienden a fijarse metas más altas) (Baron 1990), de «Persistencia» (en tareas difíciles) (Sarason, Potter y Sarason, 1996) y «Resistencia al estrés» (Fredrickson, 2001).

Como hemos señalado ya en varios capítulos de esta monografía, sabemos que, una vez cubiertas las necesidades básicas, el dinero no contri-



Figura 1: Muestra las relaciones entre las dimensiones de la felicidad y distintos criterios personales y organizacionales, así como el papel mediador de la motivación en estos procesos.

buye a que seamos más felices, y no hace que estemos más motivados en nuestra vida. De hecho, se hizo un experimento en Illinois, con la percepción de la felicidad que tenían dos grupos de personas, una elegida a la azar en la guía telefónica y otro grupo que habían obtenido un premio en la lotería de un millón de dólares. Se les pidió a todos que puntuaran lo felices que estaban en aquel momento y lo felices que esperaban ser en el futuro. Además, se les pidió que dijeran cuánto disfrutaban de los placeres cotidianos de la vida, como charlar con los amigos, oír un buen chiste o recibir un cumplido. Los resultados ofrecieron una información asombrosa sobre la relación entre la felicidad y el dinero.

A diferencia de lo que suele creerse, los que habían ganado la lotería no eran ni más ni menos felices que los del grupo de control. Tampoco se encontró una diferencia significativa entre los grupos en cuanto a lo felices que esperaban ser en el futuro. De hecho, solo había una diferencia en relación con los ganadores de la lotería, y era que los del grupo de control disfrutaban mucho más de los placeres sencillos de la vida.

En una situación difícil como la que estamos viviendo ahora, podríamos pensar que hay pocas cosas que nos ayudan a sentirnos bien, a estar motivados y ser más felices. Afortunadamente, una de las características del líder es que su felicidad depende básicamente de su equilibrio emocional, de su proactividad y de factores intrínsecos como la «gratitud», «la generosidad» y la «actitud positiva» para afrontar las dificultades y las situaciones de crisis; por lo que el auténtico líder es capaz de sentirse bien incluso en circunstancias difíciles.

Sobre estos hechos, destaca un experimento realizado por los psicólogos Robert Emmons y Michael McCullough. Estos investigadores querían

descubrir el efecto que producía el recordarles a las personas las cosas buenas que estaban siempre presentes en sus vidas.

A los tres grupos de participantes se les pidió que pasaran unos minutos a la semana escribiendo. El primer grupo debía escribir cinco cosas por las que se sentía agradecido, el segundo cinco cosas que le molestaban y el tercero anotó cinco cosas que habían pasado la semana anterior. Todos escribieron, pero hubo diferencias muy significativas. El grupo de *gratitud* comentó detalles que iban desde haber visto una puesta de sol un día de verano a la generosidad de sus amigos; el grupo de *enfado* escribió sobre los impuestos y las peleas de sus hijos, el grupo de los *sucesos* anotó cosas como hacer el desayuno o ir en coche al trabajo. Los resultados fueron sorprendentes. Comparados con los grupos de enfado y los sucesos, *los que expresaban gratitud acabaron siendo más felices*, mucho más optimistas con respecto al futuro, estaban más sanos e incluso hicieron más ejercicio.

Como hemos comentado, la actitud ante la vida y la generosidad son también ingredientes básicos de la felicidad y de las características y competencias del auténtico líder. Los experimentos en este sentido nos señalan que las personas que gastaban un porcentaje mayor de sus ingresos en otras personas eran mucho más felices que los que se lo gastaban en cosas para ellos mismos.

El líder sabe que el mejor elemento de motivación interna será su propia felicidad, su autoreconocimiento, la autovaloración de sus acciones y la aceptación de su forma de ser, de sentir y de actuar.

De la misma forma, la mejor manera de motivar a los que nos rodean será a través del refuerzo y del reconocimiento hacia lo que hacen y lo que intentan hacer.

Una persona motivada será capaz de superar sus insatisfacciones, sus miedos, su ansiedad... y será capaz de alcanzar sus objetivos.

La motivación es uno de los principales objetivos que el líder querrá conseguir con su equipo, pero: ¿cómo podemos motivar y generar confianza en situaciones de incertidumbre?

La motivación y el liderazgo en situaciones de incertidumbre

Para intentar expresar de forma clara y concisa cómo el líder debe gestionar la incertidumbre, para conseguir, incluso en esos momentos la motivación de su gente, en el cuadro siguiente empezamos por definir qué es la incertidumbre y cuáles son sus efectos.

Llegados a este punto, los mecanismos que el líder utiliza para motivar y gestionar la incertidumbre son básicamente tres: comunicación, participación generalizada y apoyo (el compromiso).

Sin felicidad y sin motivación no hay liderazgo

Incapacidad de la persona para predecir algo de forma precisa. Puede tener que ver con una falta de información o con la presencia de información ambigua y contradictoria.



Según DiFonzo y Bordia:

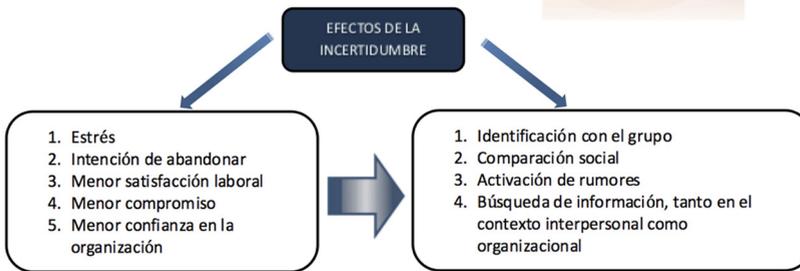


Figura 2: Muestra los efectos de la incertidumbre en la persona y el grupo u organización

En los cuadros siguientes vemos cómo funcionan, los efectos que causan y cómo se deben combatir las principales amenazas.

1 COMUNICACIÓN (Calidad de la comunicación)

La comunicación será eficaz cuando facilite la comprensión de la situación que está viviendo la organización, y potencie el trabajo bien hecho de sus trabajadores, como principal herramienta para superar las etapas de incertidumbre; especialmente cuando esta incertidumbre ha sido provocada por factores externos a la empresa.

Según los expertos (Lewis y Seibold, 1998):

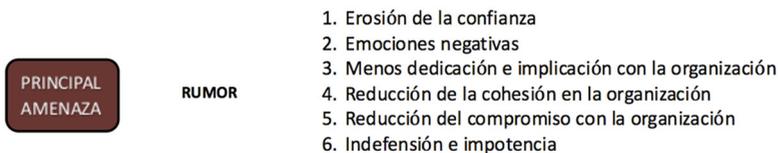


Figura 3: El papel de la comunicación en la gestión de la incertidumbre.

Los rumores ocurren en condiciones de incertidumbre y bajo una estrategia orientada a la neutralización o reducción de la incertidumbre.

Las estrategias de comunicación no efectivas (Smeltzer, 1991) que generan una pérdida de confianza son:

- a) Conocimiento del cambio a través de personas distintas de la dirección.

- b) Falta de congruencia entre lo que se dice que se va a hacer y lo que se hace.
- c) Para que la comunicación sea efectiva deben tenerse en cuenta tanto los riesgos y las oportunidades inherentes al cambio (Hirschhorn, 1983).

2 UNIDAD DE ACCIÓN. Participación generalizada

La unidad de acción se logra en los procesos en los que la influencia, la toma de decisiones y la solución de problemas se comparte entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización (Sagie et al., 1995).

EFFECTOS

1. Mejor actitud ante la situación que viven.
2. Mayor compromiso.
3. Menores niveles de incertidumbre.
4. Mayor percepción de control sobre los aspectos relacionados con el trabajo.
5. Menores niveles de estrés físico y psicológico.

PRINCIPAL AMENAZA

FALTA DE COMPROMISO
(con la organización, el trabajo o el grupo)

1. Falta de satisfacción en el trabajo (generalizada).
2. Menor implicación en el trabajo.
3. Pensamientos de abandonar o rendirse.
4. Absentismo.
5. Deterioro en el rendimiento.
6. Reducción y/o deterioro del comportamiento prosocial en la organización.
7. Estrés y conflictos *familia-trabajo*.

Figura 4: Muestra los efectos de la unidad en la motivación y su relación con la gestión de la incertidumbre.

Los estudios que se han hecho sobre la participación en la toma de decisiones nos demuestran que producen:

- a) Mejoras en la percepción de los posibles beneficios del cambio (Graham y Verna, 1991).
- b) Mayor aceptación y apertura al cambio (Sagie et al., 1990; Wanberg y Banas, 2000).
- c) Mayor percepción de control sobre los aspectos del trabajo (Macy et al., 1989).
- d) Menores niveles de estrés físico y psicológico (Caplan et al., 1980) y conductas asociadas (ej., fumar) (Jackson, 1983).
- e) Especialmente relevante cuando es sobre aspectos significativos para el trabajador, lo que normalmente implica aspectos tácticos.

Finalmente, vemos cómo se logra el apoyo del grupo a través del compromiso.

En el siguiente cuadro vemos un *resumen* de cómo el líder puede motivar a su equipo, a partir de una situación de incertidumbre. Vemos cómo consigue eliminar los efectos negativos que la incertidumbre puede tener en la generación de falta de compromiso, individualismo y aparición de rumores, y lo logra gracias a la comunicación, participación y unidad de acción. El resultado final es la motivación, el compromiso y la cohesión del equipo.

3 APOYO. El compromiso

MECANISMOS PARA MOTIVAR Y GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE

El apoyo es una variable clave en los periodos de incertidumbre. Se trata de un proceso grupal en el que se combinan acciones orientadas a las emociones y a la gestión, para afrontar con éxito las dificultades y facilitar el trabajo de los equipos (Huy, 2002).

EFECTOS

1. Reducción de la incertidumbre.
2. Potencia la continuidad del trabajo bien hecho.
3. Facilita el establecimiento de mejores metas a largo plazo.
4. Incrementa el compromiso.
5. Facilita la continuidad en las operaciones.

PRINCIPAL AMENAZA

FALTA DE COHESIÓN
(con la organización y el grupo)

1. Menor productividad del grupo.
2. Menor capacidad de coordinación en la solución de problemas.
3. Pérdida de eficiencia.
4. Indiferencia y falta de compromiso.
5. Situación caótica.
6. Incremento de la individualidad e intentos de manipulación.

Figura 5: Muestra los efectos del apoyo y el compromiso en la motivación y su papel en la gestión eficaz de la incertidumbre.

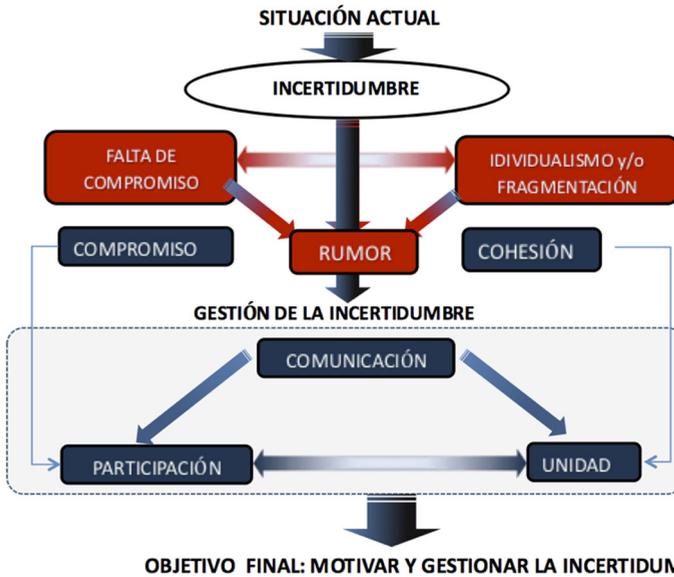


Figura 6: Muestra de manera esquemática los principales mecanismos implicados en la motivación y gestión eficaz de la incertidumbre.

En consecuencia, el líder que necesita las Fuerzas Armadas, deberá conocer en profundidad los fundamentos psicológicos de las personas, pero no lo conseguirá si, previamente, no alcanza un nivel óptimo de autoconocimiento personal.

El autoconocimiento

Coincido plenamente con Jorge Serra Uribe cuando en su capítulo sobre «El liderazgo creativo» nos dice que «El éxito o fracaso de cualquier organización depende, en buena medida, de la calidad de sus líderes» y que «La capacidad de liderazgo es condición imprescindible para el ejercicio del mando militar en el siglo XXI». Igualmente, Serra Uribe nos expone que el paso 1º del liderazgo creativo es el autoconocimiento.

Seguramente, conocernos en profundidad es una de las tareas más difíciles de conseguir por el ser humano y, sin embargo, es la primera que debemos lograr.

Necesitamos profundizar en nuestro conocimiento para descubrir cómo somos de verdad. En este sentido, cuando nos conocemos, y lo hacemos a través de un análisis riguroso, nos damos cuenta de que, en contra de lo que pensamos, somos poco contradictorios; casi todas nuestras conductas tienen explicaciones muy lógicas, aunque a primera vista no las encontremos.

Todos hemos tenido nuestras propias experiencias y vivencias y, sin ser muy conscientes de ello, hemos ido aprendiendo a responder de forma bastante programada, ante las distintas situaciones que se dan en nuestra vida. Ello nos explica porqué somos más previsibles de lo que en realidad pensamos; de hecho, en muchas ocasiones, las personas más cercanas saben de antemano cómo vamos a reaccionar en cada momento.

Lo paradójico es que, casi sin darnos cuenta, nos pueden llegar a conocer mejor los que nos rodean que nosotros mismos. Esta situación es algo que no se puede permitir el líder de una organización, y menos el líder de las Fuerzas Armadas, pues estaría dejando en manos de los demás una información demasiado valiosa, al mostrar sus puntos débiles. Llegados a este extremo, podemos plantearnos:

Cómo puede ayudarnos el desarrollo de la inteligencia emocional en nuestro autoconocimiento

Ya hemos visto a lo largo de esta publicación cómo podemos definir la inteligencia emocional como el conjunto de competencias que nos permite:

Mantener bajo control nuestras emociones, incluso en situaciones conflictivas, de estrés, tensión, ansiedad...; en definitiva, de máxima exigencia.

Manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, creando un clima de confianza y comodidad, que genera bienestar y mejora notablemente el rendimiento del equipo.

Sentirnos seguros cuando tenemos que «Tomar Decisiones», aunque estas sean de alto riesgo.

Tratar convenientemente las situaciones de conflicto propias de toda organización, convirtiéndolas en oportunidades de mejora.

Ser más creativos a la hora de solucionar problemas.

Convertirnos en líderes y ser más eficaces en nuestros trabajos y en la gestión de equipos.

Disponer de recursos para negociar con éxito, desmontando las tácticas manipulativas de la otra parte.

Motivarnos a nosotros mismos y a las personas que están a nuestro alrededor.

Actuar de forma proactiva, de tal manera que favorezcamos la mejora continua en nuestro desarrollo profesional.

Comunicarnos mejor con nuestros compañeros, con nuestros jefes y con nuestros colaboradores.

Conseguir la máxima eficiencia en la gestión de nuestro tiempo, y en el de las personas que trabajan con nosotros.

Generar los recursos que nos faciliten una mejor conciliación entre nuestra vida profesional y familiar.

De forma más resumida, podríamos definir la inteligencia emocional que necesita el líder como la capacidad de conocernos a nosotros y a los demás; de controlar nuestras emociones, e influir en los sentimientos de los otros; de elevar nuestra motivación, de ilusionarnos y entusiasmarlos; de aumentar nuestra seguridad personal y mejorar nuestra habilidad para relacionarnos positivamente con los que nos rodean. Pero, ¿cómo lo conseguimos?, ¿por dónde empezamos? El punto de partida es muy claro: 1) Desarrollaremos nuestra inteligencia emocional siendo conscientes en todo momento de nuestros estados emocionales, tanto positivos como negativos, y 2) Determinando qué emociones y qué comportamientos deseamos controlar.

Sin duda, como ya hemos expuesto previamente, el punto crucial de partida será conseguir un buen nivel de autoconocimiento, y ahí nos ayudarán mucho los «registros» de nuestros estados emotivos. Ellos nos enseñarán cómo autoobservarnos y cómo autovalorarnos.

Vamos a ver un ejemplo práctico de cómo podemos profundizar en nuestro autoconocimiento (ÁLAVA REYES, M^a J. «Trabajar sin sufrir»).

La forma de hacer los registros es sencilla. Durante la primera semana escribiremos todo lo que nos ocurra, y lo que pasa por nuestra mente cada vez que nos encontremos mal.

En la semana siguiente escribiremos todo lo que pase por nuestra mente cada vez que nos encontremos bien.

NOMBRE _____ EDAD _____

Día/ hora	SITUACIÓN ¿Dónde estamos, quiénes y qué estamos haciendo?	RESPUESTAS FISIOLÓGICAS (Qué siento a nivel físico)	RESPUESTAS COGNITIVAS (Qué estoy pensando en estos momentos)

Figura 7: Modelo de plantilla para el registro de conductas.

Pasados quince días seremos capaces de discriminar el tipo de pensamientos que nos inducen a sentirnos mal, y aquellos que favorecen que nos encontremos bien.

Una vez que los conocemos, tendremos la posibilidad de cambiar los pensamientos que son irracionales y que solo nos conducen al pesimismo y la frustración, y desarrollar los que favorecen la inteligencia emocional que necesita el líder.

Recordemos que, como promedio, el 95 por ciento de las veces que sufrimos, lo hacemos inútilmente. En esas situaciones, nuestros sufrimientos no están justificados por la gravedad de los hechos o de los acontecimientos. No sufrimos por lo que «nos pasa», sufrimos por lo que «pensamos», y esos pensamientos, lejos de ayudarnos a sentirnos bien, con frecuencia son trampas mortales que no controlamos, y que condicionan negativamente nuestra vida.

La inteligencia emocional nos ayudará a saber lo que necesitamos cambiar, y nos proporcionará los recursos para conseguirlo.

Una vez que hemos seleccionado el tipo de pensamientos que necesitamos cambiar, trabajaremos sobre ellos y conseguiremos que nuestro bienestar dependa de nosotros.

El siguiente paso, una vez alcanzado el objetivo previo de conocernos en profundidad y ser capaces de controlar adecuadamente nuestras emociones adecuadamente, sería aprender a relacionarnos con los otros, a comunicarnos de verdad (Álava Reyes, 2010).

El conocimiento preciso de nuestras capacidades, actitudes, necesidades, tendencias de comportamiento... es un requisito fundamental en el funcionamiento psicológico y social del ser humano. Saber cuáles son nuestras limitaciones y nuestras fortalezas nos permite afrontar con éxito situaciones novedosas y difíciles y contribuye de manera decisiva al mantenimiento de nuestra salud y bienestar psicológicos (Brown & Dutton, 1995; Kernis, 2003). I present a theoretical perspective on the nature

of «optimal» self-esteem. One of my major goals is to show that optimal and high self-esteem are different from each other. High self-esteem can be fragile or secure depending upon the extent to which it is defensive or genuine, contingent or true, unstable or stable, and discrepant or congruent with implicit (non-conscious).

La mayoría de los autores consideran el autoconocimiento como un medio para un conseguir un fin (por ejemplo, eficacia, bienestar). En general, todos ellos coinciden en que el conocimiento preciso de las características personales nos permitirá una mejor aproximación al problema, bien porque conozcamos con precisión las causas y el origen de diferentes tipos de comportamiento, o bien porque de ese conocimiento nos confiera una mayor seguridad y confianza en nuestros recursos personales. En este sentido, la característica central del autoconocimiento es la precisión.

Por el contrario, Yaacov Trope considera el autoconocimiento como un fin en sí mismo; es decir, para él las personas estarían motivadas para realizar diferentes acciones y tareas difíciles en la medida en que estas les informen con precisión sobre sus capacidades (Trope, 1975). En consecuencia, el autoconocimiento debe ser ecológicamente válido. Dicho de otro modo, debe informarnos con garantías sobre los rasgos o las aptitudes en las que nos estamos evaluando.

En cualquiera de ambos enfoques, la precisión y la veracidad del autoconocimiento son claves para su utilidad. No obstante, en ocasiones no nos resulta posible obtener información relevante o fiable sobre nosotros mismos. A veces, esta información se oculta o se desdibuja, lo que hace difícil su interpretación. Algunos datos nos sugieren que la percepción de nuestros atributos puede no coincidir con la realidad objetiva. Por ejemplo, Borkenau y Liebler observaron que las correlaciones entre la estimación de la propia capacidad intelectual y la medida de esta a través de tests estandarizados era muy baja ($r_{xy}=0,3$) (Borkenau & Liebler, 1993). Se obtienen resultados semejantes cuando se comparan las autoevaluaciones de diversos atributos físicos o psicológicos con las evaluaciones de los mismos efectuadas por otras personas (Feingold, 1992; John & Robins, 1993).

Las causas de esta distorsión en el autoconocimiento son las siguientes:

1. *Sesgos en la búsqueda de información. Las personas tienden a buscar activamente feedback positivo y a evitar las críticas o feedback negativo. En este sentido, la tendencia general es compararse con otros, sobre todo cuando estos sean peores en el rasgo que se evalúa. Además, tendemos a ser más permisivos con la información positiva sobre nosotros mismos, otorgándole mayor veracidad que a la negativa (Brown & Dutton, 1995)*

documents/?uuid=3038d3e8-4011-466f-9884-0a65b3a94a29»] }], «mendeley» : { «previouslyFormattedCitation» : «(Brown & Dutton, 1995. En general, estos mecanismos se ponen en marcha sin darnos cuenta, es como una protección que nos hace sentirnos mejor o nos evita el malestar que podríamos experimentar tras una evaluación negativa. En definitiva, estas conductas tienen un gran valor adaptativo o funcional si tenemos en cuenta sus efectos sobre el rendimiento (Stajkovic & Luthans, 1998). Está claro que somos más eficaces cuando nos sentimos seguros y confiados sobre nuestra capacidad para realizar con éxito una tarea. Por eso, a menudo maquillamos hasta cierto punto la realidad para hacerla coincidir con nuestras necesidades.

- 2. Sesgos o dificultades perceptivas. Otra gran fuente de errores son las limitaciones propias de nuestro sistema perceptivo. Gran parte de nuestros comportamientos ocurren por debajo del umbral de la consciencia, bien porque se trata de procesos no conscientes en su origen o bien porque se han convertido en no conscientes como resultado de procesos de automatización (Wilson & Dunn, 2004). En estos casos, no es un recurso motivacional; es decir, la persona no está evitando emociones negativas; se trata, simplemente, de las limitaciones del sistema perceptivo humano. De todas formas, el resultado es similar al del punto anterior, nos encontraremos con puntos ciegos sobre los que no tenemos información acerca de nuestras tendencias, actitudes..., o, en el peor de los casos, completaremos la información que nos falta con datos imprecisos o claramente falsos.*

Para que podamos comprender en profundidad el proceso mediante el cual construimos la imagen de nosotros mismos, hemos de saber de qué manera transformamos los datos o la información disponible en conocimiento. En este sentido, en gran medida el autoconocimiento se construye sobre dos grandes pilares, uno perceptivo o atencional y otro interpretativo. En primer lugar, debemos ser capaces de percibir la información o los estímulos relevantes. Llamaremos a esta dimensión autoconsciencia. Como señalamos anteriormente, no podemos percibir todo en todo momento, por lo que hay aspectos de nuestro funcionamiento que sencillamente no percibimos conscientemente. Por tanto, en esta primera etapa, una cierta cantidad de información relevante no nos resultará accesible. De la información que podemos ser conscientes, debemos seleccionar una parte, y en esa parte seleccionada pondremos el foco o la atención. En definitiva, en este proceso de selección de la información es donde ocurren los sesgos motivacionales. La persona selecciona aquella información positiva y descarta aquella amenazante, negativa o no compatible con la información previa (por ejemplo, la imagen previa de sí mismo).

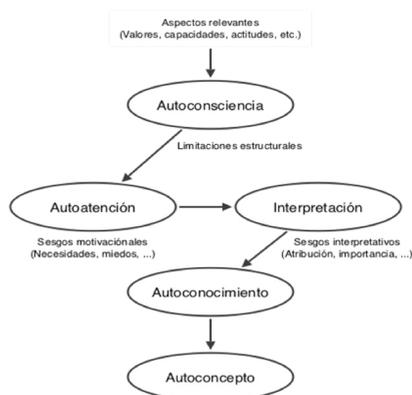


Figura 8: Proceso de construcción del autoconocimiento.

El resultado final de este proceso es la construcción del autoconcepto, que podría entenderse como la suma del autoconocimiento en diferentes sectores o áreas de la persona (por ejemplo, laboral, familiar...).

El resultado final de este proceso es la construcción del autoconcepto, que podría entenderse como la suma del autoconocimiento en diferentes sectores o áreas de la persona (por ejemplo, laboral, familiar...).

El último proceso es el de construcción o interpretación de la información. Este proceso es esencialmente cognitivo y se apoya sobre todo en el diálogo interno; es decir, en lo que nos decimos a nosotros mismos a partir de esa información que hemos recogido (lo veíamos en los registros de conductas que exponíamos previamente).

Algunas investigaciones han demostrado que solo la autoconsciencia y el diálogo interno funcionales; es decir, no negativos o patológicos, intervienen en el proceso de construcción del autoconocimiento (Schneider, Pospeschill, & Ranger, 2005; Schneider, 2002). En este proceso es donde ocurren otra clase de sesgos de interpretación; por ejemplo, dar más credibilidad o valor a la información positiva; atribuir a causas externas los eventos negativos (la suerte) y a causas internas (nuestra habilidad) los positivos...

En resumen, *podemos afirmar que el autoconocimiento es una herramienta muy útil en nuestra vida*. Al iniciar una nueva actividad, si tenemos una idea precisa de nuestras fortalezas y debilidades, así como de nuestras motivaciones y necesidades, abordaremos más eficazmente la tarea, identificando tanto los aspectos en que debemos mejorar, como aquellos en los que somos más fuertes. Más tarde, cuando nuestra experiencia con una tarea se incrementa, el autoconocimiento vuelve a ser relevante para evitar los peligros derivados de la automatización de ciertos procesos, que, por ello, se han vuelto poco accesibles a nuestra consciencia.

El autoconocimiento es, por tanto, una pieza clave en la organización y la planificación a la hora de afrontar situaciones relativamente novedosas y desafiantes; en la construcción del concepto o la imagen que tendremos de nosotros mismos, y es, ante todo, fundamental para nuestro bienestar psicológico (Kernis, 2003).

Definición y tipos: interno y externo

El autoconocimiento gira en torno a dos grandes ejes: la especificidad y la fuente. En cuanto al primero, la especificidad, podemos distinguir entre el autoconocimiento independiente del contexto y el específico o dependiente del contexto (Schell, Klein, & Babey, 1996). Las personas almacenamos y manejamos a la vez información sobre nosotros mismos en diferentes niveles. El primero de esos niveles estaría relacionado con características abstractas estables y no dependientes del contexto (por ejemplo, rasgos de personalidad, valores...). Esta información se almacena de forma abstracta y sin relación con comportamientos concretos. Por el contrario, el autoconocimiento dependiente del contexto está construido a partir de información concreta, en relación a comportamientos concretos ante situaciones específicas.

El segundo eje se refiere al origen de la información en la que se basa el conocimiento. Así, cuando la información se extrae a partir de la experiencia del propio individuo (por ejemplo, introspección, reflexión) hablaremos de autoconocimiento interno, mientras que cuando la información proceda de otras personas (por ejemplo, *feedback* 360°, evaluación de rasgos de la personalidad) hablaremos de autoconocimiento externo (Schell *et al.*, 1996). Ambas fuentes tienen ventajas y limitaciones. De hecho, no son fuentes inconexas, sino complementarias. Cuando la información de ambas fuentes se combina de manera constructiva, el resultado es infinitamente más rico y fiable que si se considera cada una por separado.

Autoconocimiento e inteligencia emocional

Como ya hemos visto anteriormente, la inteligencia emocional es la capacidad para percibir y expresar emociones, para asimilar la emoción a través del pensamiento, entender las razones o causas de las emociones y regularlas en uno mismo y en los demás (Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios, 2001). Se trata, por tanto, de un conjunto de habilidades o características personales que permiten una adecuada gestión de las emociones tanto a nivel personal como interpersonal, y que facilitan la adaptación eficaz a las demandas y presiones cotidianas (Bar-On & Parker, 2000).

En relación con el liderazgo, numerosas investigaciones han destacado la importancia de la inteligencia emocional para el rendimiento de los líderes y para la eficacia en la gestión en general (Boyatzis, 1982, 2006;

Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Sabemos que más del 80% de las competencias que determinan la eficacia del liderazgo tienen que ver con la inteligencia emocional. Y, sin duda, uno de los pilares fundamentales de este grupo de capacidades es el autoconocimiento, o, de manera más concisa, la autoconsciencia (Goleman, 1998). Ser capaces de percibir, de ser conscientes de nuestras reacciones, de detectar nuestras preferencias, actitudes y necesidades es el primer paso para regularnos de manera eficaz y para ser capaces de relacionarnos con otras personas, lo que sin duda mejorará nuestra eficacia personal y social. Algunos autores han señalado que el éxito de los líderes tiene que ver con su capacidad para conocer sus debilidades y fortalezas, corrigiendo las primeras y apoyándose en las segundas, y afinando así su capacidad para adaptarse a las demandas de la situación (Sternberg, 2002). Además, de acuerdo con el mismo autor, tener un conocimiento suficiente de las motivaciones y necesidades genera una mejor disposición para aceptar sugerencias o críticas constructivas y para afrontar las crisis de una manera eficaz.

Características principales del liderazgo eficaz

Como ya hemos apuntado en otros capítulos de esta monografía; de acuerdo con Sosik, los diferentes estilos de liderazgo pueden describirse en función de tres componentes o características principales: el nivel de actividad, la efectividad que consiguen y la frecuencia con la que ponen en marcha acciones vinculadas al liderazgo (Sosik, 2006).

El liderazgo *laissez-faire* es constituye un estilo especialmente pasivo, en el que la frecuencia de las acciones es baja, y la efectividad también se encuentra en niveles bajos. Este tipo de liderazgo produce malos resultados en cuanto a la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los equipos (Lowe & Galen Kroeck, 1996). Por otra parte, dentro de los estilos de liderazgo transaccional, los autores destacan dos variantes, el modelo transaccional pasivo de gestión por excepciones, en el que el líder interviene únicamente cuando los criterios no se cumplen, actuando de forma pasiva, esperando a que esto ocurra, pero sin ejercer acción preventiva alguna. Se trata de poner parches o soluciones adhoc a los problemas. Con este tipo de liderazgo, los colaboradores tienden a adaptarse y mantener el estado indefinidamente.

En el modelo transaccional activo de gestión por excepciones, el líder monitoriza el trabajo de los colaboradores buscando errores y fallos. Este tipo de liderazgo transmite una falta de confianza en los colaboradores, provocando obediencia pero reduciendo la autonomía, y obteniendo, así, resultados limitados. El modelo transaccional basado en la recompensa contingente, busca el establecimiento de metas y el uso de recompensas relacionadas con la consecución de los objetivos para influir en los colaboradores. Este modelo utilizado de forma aislada puede transmitir

a los colaboradores la sensación de estar siendo manipulados y facilita un desarrollo muy limitado tanto en lo personal como en lo profesional.

Por último, tenemos el estilo transformacional, que no supone una diferencia cualitativa con respecto al transaccional, sino que incrementa la efectividad de este modelo (Bass, 1985). La diferencia del estilo transformacional respecto al transaccional puede resumirse en cuatro clases generales de comportamientos. En primer lugar, la motivación inspiracional, que se manifiesta como un estilo o discurso optimista y entusiasta, que evoca una visión, expresando confianza en el equipo y fijando estándares elevados de rendimiento. En segundo lugar, los comportamientos prosociales y carismáticos, que ponen de relieve los valores de la organización y los estándares de rendimiento. El tercer grupo de comportamientos tiene que ver con la estimulación intelectual, a través de la cual el líder trata de llevar a sus colaboradores a reexaminar sus creencias y actitudes, buscando nuevas perspectivas y mirando los problemas de formas diferentes. Por último, los líderes transformacionales se caracterizan por un trato y una atención personalizada hacia sus colaboradores; por ello pasan tiempo escuchando, enseñando y desarrollando a los miembros de su equipo (Sosik, 2006).

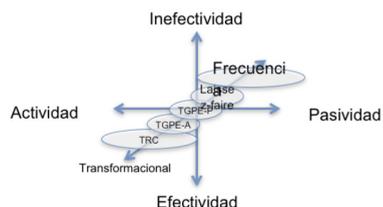


Figura 9: Modelo completo de liderazgo (TGPE-P: transaccional pasivo de gestión por excepciones; TGPE-A: transaccional activo de gestión por excepciones; TRC: transaccional recompensa contingente) (Bass & Avolio, 1994).

La autenticidad

La autenticidad es una propiedad, una característica de nuestro comportamiento, que tiene que ver con la medida en la que actuamos de acuerdo con nuestra verdadera identidad, poniendo de manifiesto la forma en la que realmente pensamos y actuando de manera congruente con ella (Harter, 2002). Esta característica es un elemento fundamental en el liderazgo y especialmente en su desarrollo.

No se trata de una nueva forma de liderazgo, sino de una propiedad adicional que modula otras formas de liderazgo. Por ejemplo, un líder transformacional o carismático puede ser más o menos auténtico. La autenticidad genera mayores niveles de satisfacción en los colaboradores, mejora el rendimiento de los equipos y el clima organizacional (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008; Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011).

Además, la autenticidad tiene un importante efecto «contagio» sobre los colaboradores, facilitando el desarrollo de un comportamiento más auténtico y positivo en ellos (Luthans, Norman, & Hughes, 2006).

La importancia del autoconocimiento en la autenticidad es obvia: si ser auténtico implica actuar de acuerdo con lo que en realidad somos o creemos, conocer esa realidad será la forma más eficiente de lograr que nuestro comportamiento se haga coherente con ella. Junto con el autoconocimiento, los componentes centrales de la autenticidad son el procesamiento de la información no sesgado, el comportamiento auténtico y la transparencia en las relaciones (Kernis, 2003).

Procesar la información sin sesgos implica ser objetivos y aceptar la realidad sobre nosotros mismos tal y como es, sin distorsionar, negar o exagerar aspectos de nuestra personalidad por diferentes razones. Esta percepción objetiva y racional de nuestras características permite a los líderes obtener una mejor información sobre sus colaboradores y asegura que la persona no actúa motivada por necesidades disfuncionales (por ejemplo, autoprotección, necesidad de aprobación). La transparencia en las relaciones tiene que ver con la confianza y con la facilidad para comunicar y transmitir nuestras creencias, valores y emociones cuando sea pertinente. Esto es compatible con un esfuerzo sistemático por autorregularse; nos conviene regular los propios estados emocionales, especialmente cuando estos sean disfuncionales, pero cuando esta regulación falla o cuando las emociones puedan considerarse adecuadas a la situación en que nos encontremos, la expresión de estos estados puede ser beneficiosa. La transparencia se consigue a través de la presentación de la información sobre uno mismo de forma clara y genuina, sin imprimírle un matiz de decepción personal (Hughes, 2005). Por último, la autenticidad en el comportamiento y las acciones, implica actuar de acuerdo con los propios valores, preferencias y necesidades, en lugar de actuar exclusivamente para agradar a otros o conseguir intencionadamente ciertos beneficios (Kernis, 2003).

La autenticidad entendida como objetividad, transparencia y coherencia en el comportamiento y la comunicación del líder es un claro potenciador de las formas más efectivas de liderazgo. Es, además, un ingrediente central en el desarrollo personal de los líderes y sus colaboradores y potencia las formas positivas y eficaces de funcionamiento organizacional.

Competencias clave en el liderazgo

Como hemos visto en otros capítulos, el enfoque más relevante en el estudio de las características que determinan el rendimiento de los líderes es, sin duda, el enfoque de competencias. Los trabajos que analizaron la relación entre la inteligencia y el liderazgo encontraron correlaciones muy débiles (por debajo de .30) entre la inteligencia general y la eficacia del liderazgo (Judge, Colbert, & Ilies, 2004). La inteligencia, sin duda, tie-

ne su importancia en el rendimiento del líder, pero la clave, lo que realmente marca la diferencia entre los líderes excepcionales y los de un rendimiento promedio son las competencias relacionadas con la inteligencia emocional. El 85% de las competencias clave para el rendimiento excepcional en los puestos de liderazgo tienen que ver con competencias sociales y emocionales (Goleman, 1998).

Al analizar las competencias clave en el liderazgo, Richard Boyatzis diferencia entre competencias umbral (experiencia, conocimiento y capacidades cognitivas básicas), que serían requisitos necesarios para el funcionamiento normal del líder, y competencias clave, que serían aquellas que determinan un comportamiento excepcional. Estas competencias clave pueden agruparse en cinco grandes categorías (véase la tabla 1), de las cuales una (competencias cognitivas) estaría relacionada con capacidades intelectuales, mientras que las cuatro restantes tendrían que ver con diferentes aspectos de la inteligencia emocional (R. E. Boyatzis, 1982; Daniel Goleman *et al.*, 2002).

1. **Competencias cognitivas:** incluyen pensamiento sistémico (razonamiento analítico) y reconocimiento de patrones (pensamiento conceptual).
2. **Autoconsciencia:** incluye las competencias “autoevaluación precisa” y “auto-confianza”.
3. **Autogestión:** en este grupo de competencias destacan la orientación a la eficiencia, la proactividad (o iniciativa), la adaptabilidad y el autocontrol.
4. **Consciencia interpersonal,** que incluye las competencias “empatía”, “trabajo en equipo” y “adaptabilidad”.
5. **Gestión de las relaciones interpersonales,** que incluye influencia, liderazgo inspirador de equipos, construcción de alianzas (*networking*), desarrollo de los otros y comunicaciones (desarrollo de presentaciones orales).

Cuadro 1: Agrupación empírica de las competencias implicadas en el liderazgo (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000).

En la última década, las competencias de empatía, trabajo en equipo y adaptabilidad han mostrado una relevancia cada vez más importante en la investigación (R. E. Boyatzis, 2006). La investigación ha probado que estas competencias son relevantes en el rendimiento que esperamos de los líderes (Boyatzis, 2006; Boyatzis *et al.*, 2000; Goleman *et al.*, 2002). Sin embargo, este modelo contempla todas las competencias en un mismo nivel, ejerciendo su efecto sobre el rendimiento de forma similar.

En este punto no nos vamos a extender más, pues estas competencias están suficientemente detalladas en otros trabajos de esta monografía.

Metacompetencias: adaptabilidad y autoconocimiento

Sabemos que las competencias son capacidades o habilidades que permiten un rendimiento o desempeño excelente. Sin embargo, no todas las

características personales y habilidades desempeñan idéntico papel en la determinación del rendimiento. En este sentido, las metacompetencias son elementos centrales en los modelos de competencias, o, dicho de otra manera, son competencias que facilitan o modulan el desarrollo y la expresión de las competencias (Monserrate, 2010). Estos componentes tienen una importancia esencial, ya que actuarán como moduladores en el desarrollo y la gestión de repertorios complejos de habilidades y recursos personales, y, por tanto, tienen un valor estratégico fundamental para la planificación y la gestión (incluida la autogestión) del desempeño de los líderes. Para el propósito de este capítulo, nos centraremos en dos: la adaptabilidad y el autoconocimiento.

Ya hemos puesto de relieve la importancia general del autoconocimiento y sus componentes. La autoconsciencia (*self-awareness*) ha sido considerada por algunos autores como la primera y más relevante de las competencias emocionales (Goleman, 1995). Es la capacidad para conocerse y comprenderse a uno mismo, para conocer nuestras propias habilidades y emociones, nuestros intereses y valores. Debe incluir también la puesta en marcha de procesos de autoevaluación precisos, pertinentes y constantes. Esta competencia, por tanto, se basa en la habilidad para estar atentos a nuestra experiencia subjetiva, para supervisarnos, para saber qué dimensiones de nuestro comportamiento y nuestro funcionamiento psicológico son esenciales y observarlos sobre la marcha sin que interfieran con el resto de las tareas (Goleman, 1995). Si sabemos qué observar y cómo observarlo, el resultado será un conocimiento estructurado, preciso y pertinente de nuestras características psicológicas más importantes. Así, la autoconsciencia es un elemento central en el autoconocimiento, puesto que determina sobre qué aspectos y dimensiones se construirá este.

Los componentes clave del autoconocimiento en relación con el liderazgo, en aquellas dimensiones que deben constituir la información sobre uno mismo para optimizar la eficacia como líder, son los valores, la identidad, las emociones y los motivos o metas; identificando en cada caso su valor como fortalezas y debilidades (Kernis, 2003). El conocimiento de estas dimensiones es una pieza clave en la autenticidad. En el caso de los valores, determinarán la consistencia ante distintas situaciones y la resistencia a las presiones y demandas sociales. La identidad, tanto en su dimensión personal como social, supone el conocimiento de aquellas dimensiones o atributos que nos hacen únicos o diferentes de los demás. Ser conscientes de nuestros juicios sobre estas dimensiones hará nuestro comportamiento más predecible para nosotros mismos y facilitará una presencia social más segura y auténtica. El conocimiento de las propias tendencias de respuesta emocional, de las reacciones más frecuentes ante ciertas circunstancias, así como del impacto que estas emociones tienen en nuestros mecanismos de toma de decisiones, es una característica diferencial de los

líderes más eficaces (George, 2000). Por último, en cuanto a los motivos y metas, los líderes transformacionales se fijan sus propias metas y se motivan para conseguirlas, buscando activamente *feedback* por parte de colaboradores y personas relevantes para conocer con mayor fiabilidad hasta qué punto se ha alcanzado el objetivo en cuestión.

La segunda metacompetencia es la adaptabilidad. Se trata de la capacidad para ajustarse mediante estrategias eficaces de solución de problemas a situaciones desconocidas, poco familiares, mal definidas y, ante todo, complejas (Morrison & Hall, 2002; Savikas, 2005). Tiene que ver, por tanto, con la capacidad y la disposición para el cambio y con la capacidad o facilidad para aprender cuando las habilidades que se poseen no están a la altura de lo que se necesita para el puesto de trabajo.

Los principales componentes de la adaptabilidad son la creatividad, la resistencia a la incertidumbre y la capacidad para aprender (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000). La capacidad para resolver problemas de forma creativa implica afrontar y resolver problemas complejos y novedosos utilizando soluciones conocidas de formas distintas, o bien creando nuevas soluciones. La tolerancia a la incertidumbre implica afrontar situaciones desconocidas e impredecibles (por ejemplo, cambios estratégicos de la organización, reestructuraciones) de forma eficaz y manteniendo una actitud racional y calmada, asumiendo niveles moderados de riesgo con una actitud positiva ante los desafíos que estos cambios pudieran representar. Por último, la capacidad para aprender, estrechamente relacionada con las anteriores, implica la disposición y la motivación para adquirir y desarrollar nuevas habilidades, procedimientos o métodos. Esta dimensión es especialmente relevante en el momento actual, en el que la incorporación y el desarrollo de tecnologías hace indispensable un reciclaje rápido y ágil.

Hay que destacar que la adaptabilidad puede darse en diferentes contextos, y que tiene un carácter especialmente informativo cuando ocurre en el contexto de las relaciones interpersonales (por ejemplo, adaptar el lenguaje para hacerlo comprensible a diferentes interlocutores), interculturales (por ejemplo, residir y trabajar en otro país), incorporación al equipo de miembros procedentes de otras culturas) y, en ocasiones, cuando implica una adaptación a cambios en los aspectos físicos del entorno (por ejemplo, calor, ruido) (Pulakos *et al.*, 2000).

Aquí tendremos que tener en cuenta que, para que los resultados sean óptimos, han de combinarse las dos metacompetencias. Si existe una alta autoconsciencia pero la adaptabilidad es baja, la persona puede entrar en un círculo vicioso de introspección y análisis que la lleve a la parálisis. Esta es una de las formas de resistencia al cambio más frecuentes entre los líderes y mandos intermedios. Por el contrario, si una persona es muy adaptable pero poco autoconsciente, los cambios serán meramente reac-

tivos, sin rumbo fijo, dependientes siempre de las circunstancias y dando lugar a un comportamiento inestable que hará al líder menos eficaz. Por el contrario, cuando adaptabilidad y autoconocimiento se combinan de forma adecuada, el resultado es un proceso de aprendizaje y mejora constante, en el que las características del líder y las circunstancias en las que se desenvuelve se combinan armónicamente. Bajo estas condiciones, el líder alcanzará su máxima eficacia.

El liderazgo en las Fuerzas Armadas

El rendimiento de las unidades militares, dadas unas condiciones suficientes de habilidades y equipamiento, tiene que ver con ciertas características psicológicas y grupales, relacionadas con el nivel de cohesión del grupo (Manning & Ingraham, 1987; Siebold, 2007; Skaggs, 1997) y la resiliencia o resistencia a la adversidad (Bartone, 2006) durante el combate. La relación entre ambos factores es evidente: a mayor cohesión de la unidad, mayor resistencia al estrés y viceversa (Bartone, Johnsen, Eid, Brun & Laberg, 2002; Bartone, 2006; Watson, Rithcie, Demer, Bartone & Pfefferbaum, 2006) P. J., Ritchie, E. C., Demer, J., Bartone, P., & (2006). Pero quizás el factor más relevante en la consolidación de estas características psicológicas y grupales es el liderazgo (Watson *et al.*, 2006).

Como hemos visto repetidamente a lo largo de esta monografía, el liderazgo en el contexto militar tiene un papel esencial. Se trata del motor principal en el desarrollo y el mantenimiento de la cohesión grupal, el compromiso y la moralidad, siendo todos ellos elementos clave en el rendimiento y la motivación de las unidades (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Dentro de los diferentes modelos de liderazgo, el transaccional es el que más se relaciona con el rendimiento, la cohesión y la confianza que muestran los miembros de las unidades militares (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Dvir *et al.*, 2002). Como hemos señalado anteriormente, este estilo de liderazgo está especialmente condicionado por factores como la adaptabilidad, el autoconocimiento y otros aspectos centrales de la inteligencia emocional.

La contribución de los distintos comportamientos y competencias varía a lo largo del ciclo de vida de las unidades¹, aunque los grupos de compe-

¹ Las principales fases en el ciclo de vida de las unidades militares son (Bartone & Kirkland, 1991): a) Fase 1 (unidad neonata): durante esta fase debe crearse la cohesión y la confianza entre los miembros de la unidad; el comportamiento de los miembros está especialmente ligado a la obediencia y la conformidad. b) Fase 2 (unidad adolescente): durante esta fase el factor clave es la identificación con los líderes; se crean la cohesión y la confianza vertical, es decir, con los superiores y mandos. c) Fase 3 (unidad madura): durante esta fase los elementos clave tienen que ver con el desarrollo de la competencia y la pericia. Se produce la consolidación e integración del grupo. Los miembros interiorizan los valores del grupo y de la organización. d) Fase 4 (unidad excelente): durante esta última fase, los procesos centrales tienen que ver con la creatividad y

tencias que marcan la diferencia entre las unidades cohesionadas y con un rendimiento excepcional pueden resumirse en cuatro: competencia, cuidado, respeto y compromiso.

La tabla 1 muestra algunas de las características más relevantes de cada categoría a lo largo del ciclo de vida de las unidades (Bartone & Kirkland, 1991).

	<i>FASE 1</i> <i>Unidad "neonata"</i>	<i>FASE 2</i> <i>Unidad adolescente</i>	<i>FASE 3</i> <i>Unidad madura</i>	<i>FASE 4</i> <i>Unidad excelente</i>
Competencia	Dominio de las habilidades y tareas básicas.	Demostrar capacidad para gestionar las actividades de entrenamiento.	Demostrar excelencia en maniobras y tácticas.	Organización de tareas de entrenamiento creativas y desafiantes.
Cuidado	Mostrar interés de forma activa por la salud y el bienestar de los soldados.	Enseñar auto-suficiencia.	Organizar sistemas para el cuidado de las familias de los soldados.	Enseñar habilidades de liderazgo y cuidado.
Respeto	Tratar a los soldados con dignidad.	Facilitar horarios y rutinas predecibles.	Descentralizar el poder y la autoridad.	Tratar a los soldados como colaboradores.
Compromiso	Compartir con los soldados el sentido de "misión".	Dar prioridad al entrenamiento en combate.	Utilizar los errores y fallos como herramientas de aprendizaje.	Mantener el foco en las habilidades de combate.

Tabla 1: Comportamientos clave del líder adaptados a cada fase. Modelo de fases del desarrollo de las unidades excelentes (Bartone & Kirkland, 1991).

Ya hemos señalado en diversas ocasiones las importantes limitaciones de nuestra capacidad para percibirnos y conocernos, de la que se deriva la importancia de recoger información de fuentes externas (por ejemplo, colaboradores) en la construcción del autoconocimiento preciso y, por extensión, en la consecución de los objetivos de la organización. En el caso de las unidades militares, la información relevante para el líder será diferente en las distintas etapas del proceso de creación de la unidad (Bartone & Kirkland, 1991). Durante la fase inicial, el líder debe estar atento al comportamiento de los soldados. La clave en esta fase es la cohesión, por lo que las muestras de apoyo mutuo entre los soldados serán un buen indicador de que se consigue el objetivo. Durante la segunda fase, los comportamientos clave tendrán que ver con la interiorización de las normas, y, por tanto, con el nivel de adhesión a estas que muestren los soldados. En la tercera fase el objetivo fundamental

el mantenimiento de la excelencia. Los comportamientos clave tienen que ver con el mantenimiento de los esfuerzos por el desarrollo y los desafíos.

es el desarrollo de la pericia y la competencia, por lo que un indicador importante será el nivel con el que los soldados se implican en retos y desafíos en su entrenamiento y formación. Por último, en la cuarta y última fase, en la que los objetivos son la autonomía, la creatividad y la excelencia de los soldados, un buen indicador será hasta qué punto los soldados se sienten únicos y especiales y en qué medida utilizan procedimientos o soluciones únicas ante los problemas o retos a los que se enfrentan.

Influencia del tipo de liderazgo en el rendimiento

La diferencia clave entre las unidades militares cohesionadas y con un rendimiento excepcional frente a aquellas otras unidades con un comportamiento mediocre es el tipo de liderazgo (Bartone & Kirkland, 1991). En la literatura científica se señala que existe una relación directa entre el tipo de liderazgo que utilizan los gestores de los equipos y el rendimiento que estos equipos son capaces de conseguir. En un trabajo reciente (Oh, Courtright & Colbert, 2011), se revisaron 117 investigaciones sobre la relación entre liderazgo transformacional y rendimiento. Los resultados indican con claridad que este tipo de liderazgo produce un mejor rendimiento en los seguidores, con independencia del criterio que se utilice. Además, los autores encontraron que este tipo de liderazgo produce mejores resultados que otros en la predicción del rendimiento, tanto en el plano individual como en el de equipo.

En el contexto militar hay investigaciones que confirman este hallazgo. El liderazgo transformacional mejora el rendimiento de las unidades, incrementando, además, la cohesión, la motivación y otras variables clave para el rendimiento (Bass *et al.*, 2003; Bass, 1998; Kane & Tremble, 2000).

El liderazgo transformacional produce importantes efectos en diferentes niveles. Entre los individuos (colaboradores) produce cambios en las actitudes, creencias, valores y necesidades, y estos cambios se traducen en mayores niveles de desarrollo moral, personal y profesional. Los líderes transformacionales ayudan a sus colaboradores a ver los conceptos e ideas desde diferentes perspectivas que antes habían sido incapaces de percibir. El liderazgo transformacional hace que los colaboradores sean capaces de poner en ciertas ocasiones los intereses del grupo o de la organización por encima de su propio interés, reinterpretando este sacrificio como una muestra de interés por el colectivo o comunidad de la que se forma parte, considerando así las implicaciones que su comportamiento tiene en el conjunto y no tanto las repercusiones aisladas e individuales de este, y elevando, como consecuencia, el nivel de desarrollo moral de los colaboradores. Diversas investigaciones han confirmado este efecto (Lowe & Galen Kroeck, 1996).

Otro importante efecto del liderazgo transformacional en los individuos es el incremento de la percepción de autoeficacia; es decir, de la creencia o convicción de que uno va a llevar a efecto una tarea de forma adecuada. La mejora de la percepción de autoeficacia de los colaboradores es un elemento crítico debido a la estrecha relación que existe entre esta y el rendimiento (Stajkovic & Luthans, 1998). Diversas investigaciones han demostrado la capacidad de este tipo de liderazgo en la mejora de la percepción de autoeficacia (Kark, Shamir, & Chen, 2003). Parte de este efecto se debe a que genera cambios en los colaboradores, haciéndoles ver la misión y los propósitos más elevados de su trabajo, y dándole sentido. Esto incrementa la cohesión, la satisfacción y el esfuerzo y, como consecuencia, el rendimiento.

En el caso de los grupos, eleva los niveles de cohesión, confianza, sentimientos de eficacia, productividad y creatividad (Sosik, 2006). Así, diversas investigaciones han encontrado mayores niveles de potencia (Sosik, Kahai & Avolio, 1997), un mayor número de manifestaciones de apoyo entre los miembros del grupo (Sosik, 2006), y mayores niveles de creatividad y originalidad en los resultados frente a otras formas de liderazgo (Sosik, Kahai & Avolio, 1998). Además, está relacionado con la cohesión del grupo y la participación, la colaboración y la cooperación en tareas colectivas, lo que, a su vez, predice la eficacia del grupo (Burns, 2003).

Por último, en las organizaciones, el liderazgo transformacional afecta a las estructuras y a la cultura, a las iniciativas estratégicas, a las relaciones con los clientes y proveedores y con los *partners*. El liderazgo transformacional facilita los programas de gestión de calidad total, incrementa el clima de concienciación para la seguridad, los objetivos financieros a largo plazo en entidades bancarias (Sosik, 2006), y, lo que es más relevante para el objetivo de este trabajo, mejora el rendimiento de las unidades militares tanto en combate como en períodos de entrenamiento (Bass *et al.*, 2003; Kane & Tremble, 2000).

Competencias clave para el liderazgo en las Fuerzas Armadas

Según lo descrito hasta el momento, es evidente que el tipo del liderazgo tiene un impacto directo en la eficacia de los equipos, así como una contribución indirecta a través de los procesos de cohesión y motivación grupal. Por tanto, se hace patente la necesidad de seleccionar y desarrollar aquellos componentes que facilitan la adopción de formas de liderazgo eficaces. Por otra parte, ya hemos señalado el papel central que las metacompetencias adaptación y autoconocimiento desempeñan en la articulación del resto de las habilidades, así como la autenticidad. Queda, por tanto, definir aquellas competencias de bajo nivel relevantes en la gestión de unidades y equipos militares que maximizan la eficacia y la cohesión, generando el mayor número de beneficios secundarios (por

ejemplo, desarrollo personal) en el líder, los colaboradores y la organización a la que pertenecen.

La capacidad para motivar e influir

Ya hemos señalado anteriormente la importancia crítica de esta dimensión dentro de las formas más eficaces de liderazgo. El liderazgo basado en el refuerzo contingente está especialmente ligado al rendimiento, en la medida en que esta forma de gestión específica y clarifica las expectativas de los miembros del equipo, y reconoce (y por tanto refuerza) los logros alcanzados que contribuyen a una mejora en el esfuerzo o compromiso y en el rendimiento (Bass *et al.*, 2003). Por otra parte, la capacidad para influir, inspirar y motivar es un componente diferencial del liderazgo transformacional (Zaccaro, 2002). Los líderes efectivos influyen en los demás a través de un discurso creativo que transmite una visión del futuro de la organización y del grupo o equipo al que pertenecen (Murphy, 2002). Parte de esta función se consigue gracias a una sensibilidad especial hacia las necesidades y motivaciones de los miembros del equipo. La identificación de estas características de los colaboradores situará a los líderes en mejores condiciones para generar entusiasmo, dedicación y sacrificio en ellos (Cherniss, 2006). La siguiente tabla muestra una definición de esta competencia y ejemplos de comportamientos vinculados a ella.

1. DEFINICIÓN

Capacidad para persuadir, convencer o influir en los demás que se utiliza para crear entornos y condiciones de trabajo en los que se facilite el desarrollo de un desempeño excepcional y la máxima satisfacción de los colaboradores.

2. COMPORTAMIENTOS

1. Evalúa y analiza a sus colaboradores con el objetivo de conocer sus necesidades, sus valores y sus motivos más relevantes y adaptar así las estrategias de motivación y comunicación.
2. Se anticipa a las reacciones de los demás y actúa para alinearlas con los objetivos de sus interlocutores.
3. Adapta el estilo, el tono y el contenido de la comunicación para conseguir la aceptación y la máxima comprensión de su mensaje ante personas de cualquier ámbito y nivel social o intelectual.
4. Fija con sus colaboradores metas y objetivos desafiantes, específicos y alcanzables.
5. Invierte esfuerzo y recursos para eliminar los posibles obstáculos para el desempeño, tanto en lo personal (de cada colaborador) como en el ámbito de la organización.
6. Utiliza recompensas de manera contingente, proporcionada y equitativa para extinguir el comportamiento inadecuado y facilitar o promover el desempeño excepcional.
7. Proporciona *feedback* de manera precisa y honesta acerca del resultado y el desempeño.

Cuadro 2: Competencia "motivación e influencia". Definición y ejemplos de comportamientos relevantes.

El autocontrol emocional

También hemos resaltado ya en este trabajo la importancia de la capacidad para controlar las propias emociones, como otro de los aspectos

clave en el liderazgo. Los niveles de ansiedad y estrés reducen la capacidad de manejar y procesar la información, especialmente cuando esta es compleja (Fiedler, 2002). Por tanto, la capacidad para mantener la calma y una actitud constructiva ante situaciones amenazantes permite dar respuestas más eficaces, ya que facilita el uso de los recursos disponibles, tanto en términos de habilidades como de conocimientos (Chermers, 2002). Algo similar ocurre con el estado de ánimo: los líderes con un estado de ánimo positivo toman mejores decisiones (Staw & Barsade, 1993), y los grupos que lideran funcionan mejor en diferentes contextos. Dado que los líderes no tienen un control exhaustivo sobre las circunstancias que rodean la vida de su equipo, la aparición de situaciones que desestabilicen al líder o al grupo es inevitable, por lo que la capacidad para mantener cierto nivel de estabilidad emocional y un tono constructivo a pesar de estas situaciones es una competencia central en la eficacia del grupo.

Esta competencia, junto con el autoconocimiento, ha demostrado claramente su poder diferenciador en el rendimiento de los líderes, dado que aquellos con un rendimiento superior puntuaban sistemáticamente más alto en estas dimensiones que sus colegas de peor rendimiento (Cavallo & Brienza, 2006). El peso de estas competencias se mantenía aun cuando se controlaban los posibles efectos de la personalidad y las características sociodemográficas (Lopes, Cote & Solovey, 2005). La tabla siguiente muestra la definición y algunos ejemplos de comportamiento para esta competencia.

<p>1. DEFINICIÓN</p> <p>Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.</p> <p>2. COMPORTAMIENTOS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Anticipa con éxito épocas de gran exigencia o dificultad, proponiendo procedimientos y planes adecuados para afrontar dichas situaciones sin rebajar los estándares de calidad y rendimiento.2. Es capaz de encontrar estrategias alternativas para afrontar las exigencias de su puesto.3. Mantiene la calma y la transmite a sus colaboradores cercanos y demás personas con las que convive o trabaja.4. En situaciones especialmente difíciles y/o exigentes, se esfuerza por mantener un comportamiento socialmente correcto y una actitud constructiva, promoviéndolas, además, entre sus pares y colaboradores.5. Se preocupa por escuchar, clarificar y solucionar problemas entre sus pares y colaboradores, incluso en condiciones de exigencia o presión elevadas.

Cuadro 3: Competencia "autocontrol". Definición y ejemplos de comportamientos relevantes.

La gestión de conflictos interpersonales

Sin duda, todos somos conscientes de que la capacidad para generar cohesión es una función central del líder, sobre todo en las fases iniciales

del desarrollo de las unidades (Bartone & Kirkland, 1991), y la habilidad para mantener esta cohesión determinará en parte el nivel de eficacia y potencia de la unidad durante el resto de su existencia (Manning & Ingraham, 1987; Siebold, 2006). La cohesión grupal es clave para conseguir elevar la motivación y el rendimiento, por lo que la neutralización de las amenazas a esta cohesión será un objetivo primordial en el desempeño del líder. La capacidad para observar e interpretar con objetividad las motivaciones en conflicto de los implicados, así como la habilidad para buscar el consenso y mantener la cohesión, serán herramientas fundamentales en este cometido (Goleman et al., 2002; Jacobs & Elliot, 1991).

Resulta incuestionable que una de las principales amenazas para la cohesión son los conflictos personales entre los miembros de la unidad. Pero no sería realista plantearse como meta la ausencia de conflictos; lo que tenemos que conseguir es cómo hacer del conflicto una herramienta útil. El objetivo sería que los miembros del equipo fuesen capaces de discutir sin que esto deteriorase su capacidad para trabajar juntos (Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois, 1997). Esta habilidad resulta especialmente crítica si en los equipos de trabajo hay individuos de diferentes culturas (Offermann & Phan, 2002).

1. DEFINICIÓN

Es la capacidad para identificar la presencia de conflictos, comprender sus causas y gestionar las relaciones entre las partes implicadas para desactivarlos y transformarlos en oportunidades de desarrollo.

2. COMPORTAMIENTOS

1. Reúne y analiza toda la información disponible sobre el conflicto, generando una idea clara de las necesidades de las partes.
2. Afronta con objetividad y flexibilidad el proceso, escuchando con atención y ecuanimidad los puntos de vista de las partes, y centrándose exclusivamente en los hechos.
3. Busca el tono menos dramático posible utilizando el humor siempre que sea posible y sin que ello suponga una falta de empatía con los implicados.
4. Dirige la comunicación entre las partes, centrándola en el problema actual y observando los distintos canales (verbal y no verbal) para extraer información y adaptar el proceso.
5. No presenta las soluciones en términos de pérdidas o ganancias, sino en términos de contribución a las metas y objetivos comunes.
6. Acepta en ocasiones la falta de consenso sin forzarlo, buscando soluciones particulares y puntuales.

Cuadro 4: Competencia “gestión de conflictos interpersonales”. Definición y ejemplos de comportamientos relevantes.

Integrando los dos niveles

De todo lo expuesto hasta ahora podemos concluir que las diferencias en la predicción del rendimiento de los grupos o equipos de trabajo, y, por extensión, de las unidades militares, tienen una notable relación con las características del líder. Estas características condicionarán fuertemente ciertos requisitos para el funcionamiento del grupo,

como son la cohesión y la motivación. Las características relevantes del liderazgo son aquellas que dan lugar a un liderazgo transformacional, basado en la autenticidad personal y orientado al desarrollo de los colaboradores, sin perder de vista los aspectos más pragmáticos de la gestión fundamentada en la especificación de metas y el reforzamiento contingente.

Las características del líder que mejor predicen su rendimiento en este sentido tienen que ver con competencias, con habilidades adquiridas o adquiribles que determinan un rendimiento excepcional, y, dentro de este grupo de factores, con aquellas directamente relacionadas con la inteligencia emocional e interpersonal. Entre estos aspectos o clases generales de comportamiento, podemos distinguir competencias situadas en dos niveles: competencias clave y competencias umbral. Las competencias umbral; es decir, aquellas que son suficientes para el desempeño del líder, pero que no marcan las diferencias entre rendimiento normal y excelente, tendrían que ver con aspectos cognitivos y técnicos. Por otra parte, las competencias clave; es decir, aquellas que realmente marcan la diferencia entre líderes excepcionales y líderes de rendimiento normal, serían el autoconocimiento, la adaptabilidad, el autocontrol emocional, la capacidad para motivar e influir y la capacidad para la resolución de conflictos.

Respecto a estas competencias clave, debemos distinguir un nivel superior, del que formarán parte el autoconocimiento y la adaptabilidad, a las que llamaremos metacompetencias, ya que tienen un papel central en el desarrollo del resto de las competencias y la regulación y aplicación flexible en situaciones reales. La figura 3 muestra de forma esquemática las relaciones entre los elementos mencionados.

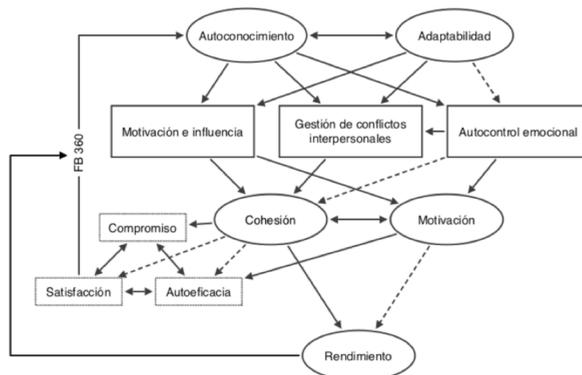


Figura 10: Representa las relaciones entre las competencias en sus diferentes niveles, así como la relación entre estas y el rendimiento en el grupo o unidad. Las líneas sólidas reflejan relaciones directas y verificadas; las punteadas, relaciones indirectas o débiles.

Desarrollo del liderazgo a través del autoconocimiento

El liderazgo no es una propiedad innata; no existen los genes del liderazgo, aunque sí existen ciertas características heredables que pueden facilitar el desarrollo del liderazgo (Van Velsor, McCauley & Moxley, 2004). Como ya hemos señalado, las características que definen a un líder eficaz son competencias y grupos de comportamientos que se asocian funcionalmente para dar lugar a un rendimiento excepcional. Se trata, pues, de comportamientos, de conductas aprendidas y, por tanto, modificables. El liderazgo no es, entonces, una variable estática; es un conjunto articulado de características que puede modificarse, y que, de hecho, basa parte de su eficacia en su modificabilidad, en su adaptabilidad. Algunos datos sugieren que ciertas experiencias tempranas pueden facilitar el desarrollo de características potencialmente relacionadas con el liderazgo. Por ejemplo, Bass concluyó, tras analizar los datos biográficos de 167 líderes, que aquellos con mejores perfiles procedían de familias con madres y padres estrictos pero justos y un hogar estable (Bass, 1988). Por lo general, habían sido líderes de sus grupos de iguales y habían sido populares y activos en el colegio y en el instituto. En definitiva, es posible que ciertas experiencias predispongan a desarrollar características del liderazgo eficaz. En cualquier caso, esto no hace sino confirmar la naturaleza maleable y dinámica del comportamiento del líder, y por eso confirma la presencia de toda una gama de oportunidades para desarrollar el liderazgo, tanto desde el punto de vista personal como organizacional.

Ya hemos señalado que el elemento clave en este desarrollo son las metacompetencias. La adaptabilidad y la flexibilidad son sustanciales en el proceso. Sin cierto nivel de adaptabilidad no existiría ni siquiera el propósito de mejora. No obstante, hemos insistido varias veces que el elemento más importante es el autoconocimiento. Se trata del requisito fundamental que permite e implementa el desarrollo del resto de las competencias; es la aportación central que el líder hace a la interacción con sus colaboradores. Cuando un líder sabe qué observar, cómo observarlo y cómo interpretar o dar significado a la información resultante, entonces está en condiciones de desarrollar su estilo de liderazgo en un proceso de mejora y adaptación continuas. Los principales canales para el desarrollo del liderazgo a través del autoconocimiento son dos: la práctica reflexiva y el *feedback* 360°.

Experiencia y reflexión

La introspección ha sido considerada la principal fuente de información para incrementar el autoconocimiento. Sin embargo, se trata de una fuente sesgada y con una capacidad muy limitada para acceder a cierto tipo de información (Wilson & Dunn, 2004). Una fórmula más eficaz para incrementar el autoconocimiento es la *práctica reflexiva* (Raelin, 2002). Se trata de un proceso activo en el que se considera la acción como punto de

partida para el aprendizaje. Es un proceso ante todo atencional, en el que las teorías y creencias de partida se revisan constantemente a la luz de los resultados de las acciones. Aunque hay diversas propuestas teóricas acerca de la metodología y las fórmulas concretas para el aprendizaje y la revisión a través de la acción, la propuesta de Kolb (Kolb, 1984) es la que más atención ha recibido en el ámbito del desarrollo del liderazgo. El proceso parte de una especificación o concreción de la acción que va a ponerse en marcha y de una observación reflexiva y atenta de dicha acción y sus consecuencias. Posteriormente, la persona debe cuestionar y analizar el significado de la experiencia y sus efectos; es decir, debe ser capaz de utilizar la información generada durante la acción como un indicador de aquellas características personales objeto del autoconocimiento. En una última etapa, esta información debe traducirse en la programación de nuevas acciones a modo de experimentos, que permitan seguir avanzando en el conocimiento, o, llegado el momento, facilitar el cambio.

Autoevaluación y feedback 360°

La introspección y la experiencia reflexiva son buenas fórmulas para empezar, pero resultan insuficientes. Ya hemos señalado la naturaleza imperfecta y sesgada de los procesos perceptivos (autoobservación y autoconsciencia) e interpretativos (pensamiento y diálogo interno). Para que la información sobre nosotros mismos sea realmente eficaz, necesitamos completarla y compararla con la información de aquellos con los que nos relacionamos y que, por tanto, son receptores de nuestro comportamiento. Este es el potencial de la evaluación y *feedback* 360°.

Se trata de una herramienta a través de la cual la persona evaluada recibe información de cómo es percibida en diferentes áreas o aspectos de su rendimiento por varios grupos de personas con los que interactúa frecuentemente. La principal ventaja de este procedimiento es, sin duda, la aportación de información de cómo otras personas perciben al evaluado. La combinación de la autoevaluación con las evaluaciones de los demás proporciona un escenario ideal para seleccionar, jerarquizar y planificar las necesidades de mejora y formación.

Ahora bien, para que el procedimiento sea realmente eficaz, es importante respetar ciertas normas y fases (Nikolaou, Vakola & Robertson, 2006). En primer lugar, debe concretarse el objetivo de la implementación (por ejemplo, desarrollo o evaluación). Además, deben facilitarse unas instrucciones claras sobre el procedimiento, que generen expectativas adecuadas sobre el tipo de información que se recibirá, el nivel de anonimato de las respuestas y el grado de confidencialidad con el que se tratará la información resultante. En ocasiones, especialmente si es la primera vez que se aplica este tipo de procedimientos, es importante que los implicados (evaluados, evaluadores y los responsables de facilitar el *feedback*)

reciban la formación necesaria para abordar el proceso con garantías (Nikolaou *et al.*, 2006).

Posteriormente, tendrá lugar la fase de evaluación o de recogida de información. Para esto habrá que seleccionar a las personas significativas; es decir, aquellos con los que el evaluado interactúa con frecuencia. Típicamente, serán colaboradores, clientes, supervisores, pares, y, en algunos casos, se ha incluido a ciertos miembros de la familia del evaluado (Chappelow, 2004), aunque no es lo habitual. Una vez seleccionados, los evaluadores completarán los cuestionarios de manera anónima.

El paso siguiente, y más importante, es el retorno de la información o *feedback*. Se trata de un proceso formal en el que el evaluado recibe la información recogida y procesada y tiene la oportunidad de reflexionar sobre el significado de esta información. Conviene que esta sesión esté conducida por un experto o facilitador que ayude al evaluado en el proceso de asimilación e interpretación de la información (Chappelow, 2004).

La última etapa es la de desarrollo o seguimiento. La información suministrada en este proceso (y, en general, cualquier tipo de *feedback*) es más eficaz cuando se acompaña de un plan de acción en el que se fijen metas concretas (DeNisi & Kluger, 2000). Estos objetivos tendrán que ver con potenciar o corregir los aspectos más débiles del perfil y desarrollar los puntos fuertes, y debe traducirse en un plan claro de desarrollo y en acciones específicas que se han de poner en marcha para dinamizar este plan.

El *feedback* 360° es una poderosa herramienta para el desarrollo de los líderes. Facilita el autoconocimiento, reduciendo en gran medida las limitaciones de la experiencia subjetiva, y, si se respetan ciertas reglas en su construcción y aplicación, permite diseñar planes específicos y personalizados de desarrollo en diferentes niveles de la persona. En el contexto militar existen algunas experiencias con este tipo de herramientas (Sones, 2009). El autor del trabajo citado describe la experiencia como sigue:

«Una experiencia que ha abierto los ojos del equipo. La aplicación del 360°, aunque laboriosa en ocasiones, ha creado un entorno para el desarrollo de los líderes de una efectividad incomparable, que ha permitido además abrir nuevas puertas al autodesarrollo dentro de nuestra propia organización» (p. 63).

Reflexiones finales. ¿Quién no ha tenido un mal jefe?

Salvo que seamos muy jóvenes, y apenas hayamos estado con uno o dos jefes, es difícil encontrar a una persona que lleve muchos años trabajando y no haya tenido un mal jefe.

Si lo pensamos detenidamente, tampoco es sencillo saber «ser jefe». Generalmente, no les hayan entrenado para ello. Cada uno se guiará por aquello que vio en otros, o por lo que su inexperiencia le dicta.

Hoy en día a los jefes se les cuestiona y se les exige mucho, y aunque hubieran sido profesionales que gozaban de la consideración y el respeto de sus compañeros de trabajo, en el momento en que les hicieron jefes, pasaron a ser juzgados por lo que hacen y lo que omiten, por lo que dicen y lo que callan, por lo que piensan y por lo que los otros creen que deberían pensar... No se trata de ponernos «del lado» de los jefes, pero si es necesario que seamos conscientes de cuál es la situación que viven, para que podamos realizar un análisis objetivo de sus comportamientos.

La gran enseñanza es que *si los jefes fueran auténticos líderes, la mayoría de los trabajadores estarían encantados con ellos*. Pero al igual que podemos tener compañeros poco deseables, lo habitual es que nos «caiga» algún que otro jefe que no destaque por su valía, ni por su forma de saber tratar a los demás; tanto si es a nivel profesional, como a nivel humano.

¿Qué podemos hacer en esas circunstancias? Lo mejor que podemos hacer es coger distancia emocional. De esta forma, conseguiremos ser más objetivos en nuestros análisis, y ello nos ayudará a actuar más desde la razón, que desde la emoción. Además, así podremos ser menos vulnerables a los intentos de presión o de manipulación.

Tener un mal jefe no significa que la vida, ni tan siquiera el trabajo, se nos venga «encima». Seguramente, no será la etapa más feliz a nivel profesional, pero podremos aprender mucho de esta experiencia, sin que nuestro sufrimiento, o nuestro malestar sea el peaje que debamos pagar.

Es cierto que a veces nos lo pondrán difícil; incluso podemos pensar que están intentando llevarnos a una situación límite. Pero el que triunfen o fracasen dependerá de nosotros, de nuestra fortaleza y de nuestro equilibrio emocional.

Recordemos, como nos decía Séneca, que «El hombre más poderoso es el que es dueño de sí mismo».

Un mal jefe podrá intentar equivocarnos, humillarnos, desprestigiarnos, debilitarnos..., pero no lo conseguirá si ponemos una «pared» entre sus comportamientos y nuestras emociones. Sin duda, el desarrollo de la inteligencia emocional será nuestro mejor aliado.

La mejor herramienta contra un mal jefe será nuestra seguridad a nivel profesional, nuestro distanciamiento emocional y nuestro equilibrio personal.

Un mal jefe puede ser un pequeño accidente en nuestro camino, pero nunca debemos dejar que marque nuestro rumbo, ni termine con nuestra confianza, ni con nuestra alegría.

Como nos dice un proverbio galés: El que quiera ser líder debe ser puente. Seamos nosotros quienes tracemos los puentes que nos ayuden a llegar a las orillas que nos resultan favorables. Desde allí podremos ver, con tranquilidad, como al final son otros los arrastrados por la corriente.

Bibliografía

- ÁLAVA REYES, M.^a J. *La inutilidad del sufrimiento*. La Esfera de los Libros, 2012.
- *Emociones que quieren*. La Esfera de los Libros, 2010.
- *Trabajar sin sufrir*. La Esfera de los Libros, 2010.
- *Recuperar la ilusión*. La Esfera de los Libros, 2011.
- *La psicología que nos ayuda a vivir*. La Esfera de los Libros, 2007.
- BAR-ON, R. E., & PARKER, J. D. A. *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- BARTONE, P. T. «Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness?». *Military Psychology*, 18 (S3), pp. 131-148, 2006.
- BARTONE, P. T.; JOHNSEN, B. H.; EID, J.; BRUN, W., & LABERG, J. C. «Factors Influencing Small-Unit Cohesion in Norwegian Navy Officer Cadets». *Military Psychology*, 14(1), pp. 1-22, 2002. Doi:10.1207/S15327876MP1401_01.
- BARTONE, P. T., & KIRKLAND, F. R. «Optimal leadership in small army units». In A. D. Gal, R., and Mangelsdorff (Ed.), *Handbook of Military Psychology*. John Wiley & Sons, pp. 393-409, 1991.
- BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985. Retrieved from <http://www.amazon.com/LEADERSHIP-AND-PERFORMANCE-BEYOND-EXPECTATIONS/dp/0029018102>.
- *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Erlbaum, p. 208, 1998. Material retrieved from <http://books.google.com/books?id=CF7yFpsFYZgC&pgis=1>.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I., & BERSON, Y. «Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership». *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), pp. 207-218, 2003. Retrieved from <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.88.2.207>.
- BORKENAU, P., & LIEBLER, A. «Convergence of stranger ratings of personality and intelligence with self-ratings, partner ratings, and measured intelligence». *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (3), pp. 546-553, 1993. Doi:10.1037//0022-3514.65.3.546.

- BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley, 1982.
- «Leadership competencies». In R. J. Burke & L. Cooper, *Inspiring Leaders* (pp. 287-315). Cary (Eds.), New York: Routledge, 2006.
- BOYATZIS, R.; GOLEMAN, D., & RHEE, K. «Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory». *Handbook of Emotional Intelligence*, pp. 343-362, In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), 2000. Jossey-Bass. Retrieved from http://www.eiconsortium.org/pdf/eci_article.pdf.
- BROWN, J. D., & DUTTON, K. A. «Truth and consequences: The costs and benefits of accurate self-knowledge». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21 (12), pp.1288-1296, 1995.
- BURNS, J. M. *Transforming leadership: a new pursuit of happiness*. New York: Atlantic Monthly, 2003.
- CAVALLO, K., & BRIENZA, D. «Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson». *Europe's Journal of Psychology*, 2 (1), 2006.
- CHAPPELOW, C. T. «360-degree feedback». *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (pp. 58-84). In C. D. McCauley & E. Van Velsor (Eds.), San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- CHEMERS, M. M. «Efficacy and effectiveness: Integrating models of leadership and intelligence». *Multiple intelligences and leadership. Volume 1999* (pp. 139-156). In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), Laurence Erlbaum Associates, Inc., 2002.
- CHERNISS, C. «Leadership and emotional intelligence». *Inspiring Leaders* (pp. 167-186). In J. Burke, Ronald & C. L. Cooper (Eds.), New York: Routledge, 2006.
- DENISI, A. S., & KLUGER, A. N. «Feedback effectiveness: can 360-degree appraisals be improved?». *The Academy of Management Executive*, 14 (1), pp. 129-139, 2000.
- DVIR, T.; EDEN, D.; AVOLIO, B. J., & SHAMIR, B. «Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment». *Academy of Management Journal*, 45 (4), pp. 735-744, 2002. Doi:10.2307/3069307.
- EISENHARDT, K. M.; KAHWAJY, J. L., & BOURGEOIS, L. J. «How management teams can have a good fight». *Harvard business review*, 75, pp. 77-86, 1997.
- FEINGOLD, A. «Good-looking people are not what we think». *Psychological Bulletin*, 111 (2), pp. 304-341, 1992. Doi:10.1037/0033-2909.111.2.304.
- FIEDLER, F. E. «The curious role of cognitive resources in leadership». *Multiple intelligences and leadership*, pp. 91-104. In R.E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), 2002. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- GEORGE, J. M. «Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence». *Human Relations*, 53 (8), pp. 1027-1055, 2000. Doi:10.1177/0018726700538001.
- GOLEMAN, D. *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books, 1995.
- *Working with emotional intelligence. Intelligence*. Volume 33, p. 383, 1998. Bantam Books. Material retrieved from <http://www.loc.gov/catdir/bios/random058/98018706.html>.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. E., & MCKEE, A. *Leadership and emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.
- HARTER, S. «Authenticity». *Handbook of positive psychology*, pp. 382-394. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), 2002. Oxford: Oxford University Press.
- HUGHES, L. W. «Developing transparent relationships through humor in the authentic leader-follower relationship». *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 83-106). In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), 2005. Boston, MA: Elsevier.
- JACOBS, T. O., & ELLIOT, J. «Executive Leadership». *Handbook of Military Psychology* (pp. 431-447). In R. Gal & A. D. Mangelsdorf (Eds.), 1991. New York: Wiley.
- JOHN, O. P., & ROBINS, R. W. «Determinants of interjudge agreement on personality traits: the big five domains, observability, evaluativeness, and the unique perspective of the self». *Journal of Personality*, 61 (4), pp. 521-551, 1993. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8151500>.
- JUDGE, T. A.; COLBERT, A. E., & ILIES, R. «Intelligence and leadership: a quantitative review and test of theoretical propositions». *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), pp. 542-552, 2004. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15161411>.
- KANE, T. D., & TREMBLE, T. R. «Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army». *Military Psychology*, 12 (2), pp. 137-160, 2000. Doi:10.1207/S15327876MP1202_4.
- KARK, R.; SHAMIR, B., & CHEN, G. «The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency». *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), pp. 246-255, 2003. Retrieved from <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.88.2.246>.
- KERNIS, M. H. «Toward a conceptualization of optimal self-esteem». *Psychological Inquiry*, 14 (1), pp. 1-26, 2003. Doi:10.1207/S15327965PLI1401_01.
- KOLB, D. A. *Experiential Learning*. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.
- LOPES, P. N.; COTE, S., & SOLOVEY, P. «An ability model of emotional intelligence: implications for assessment and training». In V. Druskat, F. Sala, & G. Mount (Eds.), *Emotional intelligence and workplace performance*, pp. 53-80, 2005. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- LOWE, K. B., & GALEN KROECK, K. «Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic». *Leadership Quarterly*. Elsevier Science Publishing Company, Inc., 1996. Retrieved from <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=9705070871&loginpage=login.asp&site=ehost>.
- LUTHANS, F.; NORMAN, S., & HUGHES, L. W. «Authentic Leadership». *Inspiring Leaders*, pp. 211-258. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), 2006. New York: Routledge.
- MANNING, F. J., & INGRAHAM, L. H. «An investigation of into the value of cohesion in peacetime». *Contemporary studies in combat psychiatry*. In G. Belenky (Ed.), 1987. Westport, CT: Greenwood Press.
- MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R., & SITARENIOS, G. «Emotional intelligence as a standard intelligence». *Emotion*, 3, p. 232, 2001.
- MONSERRATE, C. *Metacompetencias: gestión de personas en tiempos de desconcierto*. Madrid: Acción Empresarial. 2010.
- MORRISON, R. F., & Hall, D. T. «Career adaptability». *Carreers in and out organization*, pp. 205-233. In D. T. Hall (Ed.), 2002. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- MURPHY, S. E. «Leader self-regulation: the role of self-efficacy and multiple intelligences». *Multiple intelligences and leadership*, pp. 163-186. In R.E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), 2002. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- NIKOLAOU, I.; VAKOLA, M., & ROBERTSON, I. T. «360-degree feedback and leadership development». *Inspiring Leaders*, pp. 358-74. In R.J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), 2006. New York: Routledge.
- OFFERMANN, L. R., & PHAN, L. U. «Culturally intelligent leadership for a diverse world». *Multiple intelligences and leadership*, pp. 187-214. In R.E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), , 2002. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- OH, I. S.; COURTRIGHT, S. H., & COLBERT, A. E. «Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research». *Group Organization Management*, 36 (2), pp. 223-270, 2011. Doi:10.1177/1059601111401017.
- PULAKOS, E. D.; ARAD, S.; DONOVAN, M. A., & PLAMONDON, K. E. «Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance». *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), p. 612, 2000.
- RAELIN, J. A. «'I Don't Have Time to Think!' versus the Art of Reflective Practice». *Reflections*, 4 (1), pp. 66-79, 2002. Doi:10.1162/152417302320467571.
- SAVIKAS, M. L. «The theory and practice of career construction». *Career developing and counselling: Putting theory and research to work*, pp. 42-70. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), 2005. New Jersey: Wiley.

- SCHELL, T. L.; KLEIN, S. B., & BABEY, S. H. «Testing a hierarchical model of self-knowledge». *Psychological Science*, 7 (3), pp. 170-173, 1996. Doi:10.1111/j.1467-9280.1996.tb00351.x.
- SCHNEIDER, J. F. «Relations among self-talk, self-consciousness, and self-knowledge». *Psychological Reports*, 91 (3 Pt 1), pp. 807-812, 2002. Retrieved from <http://asp.ammonsscscientific.com/find.php?resource=PR0.91.7.807>.
- SCHNEIDER, J. F.; POSPESCHILL, M., & RANGER, J. «Does self-consciousness mediate the relation between self-talk and self-knowledge?». *Psychological Reports*, 96 (2), pp. 387-396, 2005. Retrieved from http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&dopt=Citation&list_uids=15941114.
- SIEBOLD, G. L. «Military group cohesion». *Military life: The psychology of serving in peace and combat*, 1, pp. 189-190, 2006.
- «The essence of military group cohesion». *Armed Forces & Society*, 33 (2), pp. 286-295, 2007.
- SKAGGS, D. C. «Creating small unit cohesion: Oliver Hazard Perry at the battle of Lake Erie». *Armed Forces Society*, 23 (4), pp. 635-668, 1997.
- SONES, E. «360 assessment, an easier pill to swallow: implementation of peer assessment for Captain's Career Course students and staff». *US Army Medical Department Journal*, pp. 59-63, 2009.
- SOSIK, J. J. «Full range leadership: model, research, extensions and training». *Inspiring Leaders*, pp. 100-172, 2006. New York: Routledge.
- SOSIK, J. J.; KAHAI, S. S., & AVOLIO, B. J. «Effects of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Computer-Mediated Groups». *Group Organization Management*, 22 (4), pp. 460-487, 1997. Doi:10.1177/1059601197224004.
- «Transformational Leadership and Dimensions of Creativity : Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups Transformational Leadership and Dimensions of Creativity : Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups». *Creativity Research Journal*, 11 (2), pp. 111-121, 1998. Doi:10.1207/s15326934crj1102.
- STAJKOVIC, A. D., & LUTHANS, F. «Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis». *Psychological bulletin*, 124 (2), p. 240, 1998.
- STAW, B. M., & BARSADE, S. G. «Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-but-Wiser vs. Happier-and-Smarter Hypotheses». *Administrative Science Quarterly*, 38 (2), pp. 304-331, 1993. Doi:10.2307/2393415.
- STERNBERG, R. J. «Successful intelligence: a new approach to leadership». *Multiple intelligences and leadership*, pp. 9-28. In R.E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), 2002. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- TROPE, Y. «Seeking information about one's ability as a determinant of choice among tasks». *Journal of Personality and Social Psychology*, 32 (6), p. 1004, 1975.
- VAN VELSOR, E.; MCCAULEY, C. D., & MOXLEY, R. S. «Our view of leader of leadership development». *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, vol. 2, pp. 1-57. In Cynthia D McCauley & E. Van Velsor (Eds.), 2004. San Francisco: Jossey-Bass.
- WALUMBWA, F. O.; AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WERNING, T. S., & PETERSON, S. J. «Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure». *Journal of Management*, 34 (1), pp. 89-126, 2008.
- WALUMBWA, F. O.; LUTHANS, F.; AVEY, J. B., & OKE, A. «Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust». *Journal of Organizational Behavior*, 32 (1), pp. 4-24, 2011.
- WATSON, P. J.; RITCHIE, E. C.; DEMER, J.; BARTONE, P. T., & PFEFFERBAUM, B. J. «Improving resilience trajectories following mass violence and disaster». *Interventions following mass violence and disaster*, pp. 37-53. In E. C. Ritchie, P. J. Watson, & J. Friedman (Eds.), 2006. New York: Guilford.
- WILSON, T. D., & DUNN, E. W. «Self-knowledge: Its limits, value, and potential for improvement». *Annu. Rev. Psychol.*, 55, pp. 493-518, 2004.
- ZACCARO, S. J. «Organizational leadership and social intelligence». *Multiple intelligences and leadership*, pp. 29-54. In R.E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), 2002. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Composición del grupo de trabajo

Presidente:

D. ILDEFONSO DE MATÍAS JIMÉNEZ

Director de la División de Organización de Sistemas de Transporte y Gestión Empresarial de TYPESA

Secretario-coordinador: **D. JORGE SERRA URIBE**

Teniente coronel del Ejército del Aire

VOCALES:

D. TOMÁS EDUARDO SORIANO LÓPEZ

Teniente coronel del Ejército del Aire

D. ANTONIO PARRILLA MARTÍNEZ

Comandante de la Guardia Civil

DÑA. MARÍA JESÚS ÁLAVA REYES

Socia-directora de Apertia-Consulting

Relación de Monografías del CESEDEN

1. Clausewitz y su entorno intelectual. Kant, Guibert, Fichte, Moltke, Schlieffen, Lenin
2. Las Conversaciones de Desarme Convencional (CFE)
3. Disuasión convencional y conducción de conflictos: el caso de Israel y Siria en el Líbano
4. Cinco sociólogos de interés militar
5. Primeras Jornadas de Defensa Nacional
6. Prospectiva sobre cambios políticos en la antigua URSS. Escuela de Estados Mayores Conjuntos. XXIV Curso 91/92
7. Cuatro aspectos de la defensa nacional. (Una visión universitaria)
8. Segundas Jornadas de Defensa Nacional
9. IX y X Jornadas CESEDEN-IDN de Lisboa
10. XI y XII Jornadas CESEDEN-IDN de Lisboa
11. Anthology of the essays
12. XIII Jornadas CESEDEN-IDN de Portugal. La seguridad de la Europa Central y la Alianza Atlántica
13. Terceras Jornadas de Defensa Nacional
14. II Jornadas de Historia Militar. La presencia militar española en Cuba (1868-1895)

15. La crisis de los Balcanes
16. La Política Europea de Seguridad Común (PESC) y la Defensa
17. Second anthology of the essays
18. Las misiones de paz de la ONU
19. III Jornadas de Historia Militar. Melilla en la historia militar española
20. Cuartas Jornadas de Defensa Nacional
21. La Conferencia Intergubernamental y de la Seguridad Común Europea
22. IV Jornadas de Historia Militar. El Ejército y la Armada de Felipe II, ante el IV centenario de su muerte
23. Quintas Jornadas de Defensa Nacional
24. Altos estudios militares ante las nuevas misiones para las Fuerzas Armadas
25. Utilización de la estructura del transporte para facilitar el cumplimiento de las misiones de las Fuerzas Armadas
26. Valoración estratégica del estrecho de Gibraltar
27. La convergencia de intereses de seguridad y defensa entre las Comunidades Europeas y Atlánticas
28. Europa y el Mediterráneo en el umbral del siglo XXI
29. I Congreso Internacional de Historia Militar. El Ejército y la Armada en 1898: Cuba, Puerto Rico y Filipinas
30. Un estudio sobre el futuro de la no-proliferación
31. El islam: presente y futuro
32. Comunidad Iberoamericana en el ámbito de la Defensa
33. La Unión Europea Occidental tras Ámsterdam y Madrid
34. Iberoamérica, un reto para España y la Unión Europea en la próxima década
35. La seguridad en el Mediterráneo. Coloquios C-4/1999
36. Marco normativo en que se desarrollan las operaciones militares
37. Aproximación estratégica española a la última frontera: la Antártida
38. Modelo de seguridad y defensa en Europa en el próximo siglo
39. V Jornadas de Historia Militar. La aviación en la guerra española
40. Retos a la seguridad en el cambio de siglo. (Armas, migraciones y comunicaciones)
41. La convivencia en el Mediterráneo Occidental en el siglo XXI
42. La seguridad en el Mediterráneo. Coloquios C-4/2000
43. Rusia: conflictos y perspectivas

44. Medidas de confianza para la convivencia en el Mediterráneo Occidental
45. La cooperación Fuerzas de Seguridad-Fuerzas Armadas frente a los riesgos emergentes
46. La ética en las nuevas misiones de las Fuerzas Armadas
47. VI Jornadas de Historia Militar. Operaciones anfibias de Gallípoli a las Malvinas
48. La Unión Europea: logros y desafíos
49. La seguridad en el Mediterráneo. Coloquios C-4/2001
50. Un nuevo concepto de la defensa para el siglo XXI
51. Influencia rusa en su entorno geopolítico
52. Inmigración y seguridad en el Mediterráneo: el caso español
53. Cooperación con Iberoamérica en el ámbito militar
54. Retos a la consolidación de la Unión Europea
55. Revisión de la Defensa Nacional
56. Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i) en la Seguridad y la Defensa
57. VII Jornadas de Historia Militar. De la Paz de París a Trafalgar (1763-1805). Génesis de la España contemporánea
58. La seguridad en el Mediterráneo. Coloquios C-4/2002
59. El Mediterráneo: Proceso de Barcelona y su entorno después del 11 de septiembre
60. La industria de defensa: el desfase tecnológico entre la Unión Europea y Estados Unidos de América
61. La seguridad europea y las incertidumbres del 11 de septiembre
62. Medio ambiente y Defensa
63. Pensamiento y pensadores militares iberoamericanos del siglo XX y su influencia en la Comunidad Iberoamericana
64. Estudio preliminar de la operación: Libertad para Irak
65. Adecuación de la defensa a los últimos retos
66. VIII Jornadas de Historia Militar. De la Paz de París a Trafalgar (1763-1805). La organización de la defensa de la Monarquía
67. Fundamentos de la estrategia para el siglo XXI
68. Las fronteras del mundo iberoamericano
69. Occidente y el Mediterráneo: una nueva visión para una nueva época
70. IX Jornadas de Historia Militar. De la Paz de París a Trafalgar (1763-1805). Las bases de la potencia hispana
71. Un concepto estratégico para la Unión Europea

72. El vínculo transatlántico
73. Aproximación a las cuestiones de seguridad en el continente americano
74. Defensa y Sociedad Civil
75. Las organizaciones internacionales y la lucha contra el terrorismo
76. El esfuerzo de defensa. Racionalización y optimización
77. El vínculo transatlántico en la guerra de Irak
78. Mujer, Fuerzas Armadas y conflictos bélicos. Una visión panorámica
79. Terrorismo internacional: enfoques y percepciones
80. X Jornadas de Historia Militar. De la Paz de París a Trafalgar (1763-1805). El acontecer bélico y sus protagonistas
81. Opinión pública y Defensa Nacional en Iberoamérica
82. Consecuencias de la guerra de Irak en el Mediterráneo Occidental
83. La seguridad en el Mediterráneo. Coloquio C-4/2004-2005
84. Hacia una política de cooperación en Seguridad y Defensa con Iberoamérica
85. Futuro de la Política Europea de Seguridad y Defensa
86. Una década del Proceso de Barcelona: evolución y futuro
87. El conflicto árabe-israelí: nuevas expectativas
88. Avances en tecnologías de la información y de las comunicaciones para la Seguridad y la Defensa
89. La seguridad en el Mediterráneo. Coloquio C-4/2006
90. La externalización en las Fuerzas Armadas: equilibrio entre el apoyo logístico propio y el externalizado
91. La adhesión de Turquía a la Unión Europea
92. La seguridad en el Mediterráneo: complejidad y multidimensionalidad
93. La situación de seguridad en Irán: repercusión en el escenario regional y en el entorno mundial
94. Tecnología y Fuerzas Armadas
95. Integración de extranjeros en las Fuerzas Armadas españolas
96. El mundo iberoamericano ante los actuales retos estratégicos
97. XI Jornadas de Historia Militar. La enseñanza de la historia militar en las Fuerzas Armadas
98. La energía y su relación con la Seguridad y Defensa
99. Prospectiva de Seguridad y Defensa: viabilidad de una unidad de prospectiva en el CESEDEN

100. Repercusión del actual reto energético en la situación de seguridad mundial
101. La evolución de la Seguridad y Defensa en la Comunidad Iberoamericana
102. El Oriente Próximo tras la crisis de El Líbano
103. Los estudios de posgrado en las Fuerzas Armadas
104. Las fronteras exteriores de la Unión Europea
105. La industria y la tecnología en la Política Europea de Seguridad y Defensa
106. De la milicia concejil al reservista. Una historia de generosidad
107. La Agencia Europea de Defensa: pasado, presente y futuro
108. China en el sistema de seguridad global del siglo XXI
109. Naciones Unidas como principal elemento del multilateralismo del siglo XXI
110. Las relaciones de poder entre las grandes potencias y las organizaciones internacionales
111. Las nuevas guerras y la polemología
112. La violencia del siglo XXI. Nuevas dimensiones de la guerra
113. Influencia de la nueva Rusia en el actual sistema de seguridad
114. La nueva geopolítica de la energía
115. Evolución del concepto de interés nacional
116. Sesenta años de la OTAN ¿Hacia una nueva estrategia?
117. La importancia geoestratégica del África Subsahariana
118. El Mediterráneo: cruce de intereses estratégicos
119. Seguridad Nacional y estrategias energéticas de España y Portugal
120. Las armas NBQ-R como armas de terror
121. El futuro de las relaciones Latinoamérica-Estados Unidos
122. La influencia social del islam en la Unión Europea
123. África ¿nuevo escenario de confrontación?
124. Las nuevas guerras: globalización y sociedad
125. El impacto de la crisis económica en el área de la Seguridad y la Defensa
126. El ciberespacio. Nuevo escenario de confrontación
127. En una sociedad posheroica: la transformación del paradigma militar
128. Los ámbitos no terrestres en la guerra futura: espacio
129. Valores y conflictos. Las claves culturales en el conflicto del siglo XXI

130. Análisis prospectivo de las operaciones de multipolaridad
131. Nuevas guerras. Nuevas paces
132. Valores y conflictos. Aproximación a la crisis
133. Análisis y evaluación de la estabilidad del Magreb.
134. África: riesgos y oportunidades en el horizonte de 2035.
135. Enfoque integral de la seguridad en el espacio marítimo español.

Las *Monografías del CESEDEN* están disponibles en las bibliotecas especializadas y en el Centro de Documentación del Ministerio de Defensa.