

Federico Aznar Fernández-Montesinos

Repensando el Liderazgo
Estratégico. Valores y Narrativa -6ª-

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

Repensando el Liderazgo Estratégico. Valores y Narrativa - 6ª-

Resumen:

Finalizada una serie de artículos preparatorios titulados "Reflexiones sobre el liderazgo estratégico militar" presentados a lo largo del primer semestre de 2017 como parte del Proyecto Nacional del Ministerio de Economía y Competitividad titulado "*Liderazgo estratégico en España: de la Historia a los retos futuros*" liderado por el CSIC y con el propósito de profundizar en este empeño, se han sistematizado, refundido y ampliado los contenidos tratados hasta ahora añadiendo nuevas dimensiones hasta confeccionar una publicación que se va a hacer llegar sistemáticamente por capítulos semanales a lo largo de este verano de 2017 sin perder de vista la naturaleza integral de la misma. Todo ello desde la convicción de que falta una base nacional de la envergadura precisa para una temática tan capital como es el liderazgo estratégico y que una aportación hecha en clave militar tiene efectos sinérgicos en el mundo civil. Este capítulo aborda los valores y la narrativa.

Abstract:

Finalized a series of preparatory articles entitled "Reflections on strategic military leadership" presented during the first half of 2017 as part of the National Project of the Ministry of Economy and Competitiveness entitled "Strategic Leadership in Spain: From History to Future Challenges." Led by the CSIC and with the purpose of deepening this effort, the contents have been systematized, consolidated and expanded adding new dimensions to become a book. This publication will be systematically splitted and submitted in weekly chapters throughout this summer without losing sight of the integral nature of it. All this from the conviction that a national base of the necessary size for a subject as capital as strategic leadership is lacking and that a contribution made from the military view has synergistic effects in the civil world.

This chapter is related Values and narrative.

Palabras clave: Liderazgo estratégico, general, mando, cultura corporativa.

Keywords: Strategic leadership, general, command, corporate culture.

*“Dux erat ille docum,”
 (“Era un líder de líderes”)
 Ovidio, “Carta a las Heroínas.”*

*“Nosotros somos los mejores, allí donde
 llegamos permanecemos.”
 Proverbio dorio.*

*Μολὼν λαβέ
 (Molon Labe, “Ven y tómalas”).
 Contestación del rey Leónidas al ser
 requerido a deponer las armas.*

Valores

El término “valores” deriva del vocablo latino “valere,” que significa “ser fuerte.” De esta manera se alude a los principios que regulan el comportamiento del ser humano y que va a ser la base sobre la que se sustente su elección.

Un valor es una concepción explícita o implícita distintiva de un individuo o grupo sobre lo que es deseable - el “viejo código,” un código que en realidad no es viejo sino que nunca ha existido; se trata de un ideal por definición inalcanzable y sobre el cual existe un consenso implícito en el grupo considerado - que influye en la selección de los medios y los fines para la acción. Son principios inspiradores, instigadores, variables patrón y se encuentran internalizados, son transparentes al usuario y se presentan como naturales.

Los valores dotan de cohesión a las organizaciones, estableciendo el marco de las decisiones del día a día y dotando de un plus a las estrategias. Estos valores deben ser universales (dentro del grupo), reales, claramente formulados, demostrables y generadores de consecuencias.¹

Paul R. Ehrlich sostiene que *“la conciencia profunda, la empatía y la atribución social (la capacidad para proyectar estados mentales en otros) son distintivos de la humanidad y requisitos para desarrollar estándares éticos.”*² Martínez Porras por su

¹ FREEDMAN, Mike. The art and discipline of Strategic Leadership. MacGraw-Hill 2003, p.52

² EHRLICH, Paul R. (2005) Naturalezas humanas. Fondo de Cultura Económica, México 2005, p. 578

parte sitúa los valores de la organización por encima de las creencias y ya en un nivel consciente, *“las ideas sobre cómo deben ser las cosas y sobre cómo debe actuarse”*. Distingue entre aquellos valores que están fuertemente enraizados en las creencias y los que no.

Pueden definirse como concepciones grupales acerca de lo que se considera deseable, que influyen sobre las personas a la hora de elegir las formas, medios y fines para la acción, o –según Rokeach³- como *“creencias culturales transituacionales que se encuentran jerárquicamente organizadas y sirven de criterio para nuestro comportamiento.”*

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

Como nos recuerda el profesor Rafael González Fernández, casi siempre resultará muy difícil poder desarrollar - y con ello, mantener a lo largo del tiempo - actitudes y comportamientos que estén completamente en contra -o lo suficientemente alejados - de los valores morales y creencias culturales en los que se apoyan las normas básicas de interacción compartidas en una determinada sociedad o grupo.

Mientras que las nuevas actitudes pueden adoptarse con una cierta facilidad, el proceso de adopción de valores es siempre muchísimo más lento y complejo. Debido a estas dos razones, por lo general las actitudes pueden modificarse con más facilidad que los valores, o, lo que es lo mismo: casi siempre son los valores los que determinan las actitudes y los comportamientos de las persona a medida que va pasando el tiempo.⁴

³ ROKEACH, Milton The nature of human values, Free Press, Nueva York 2007, p. 9.

⁴ MORAL, Félix; MATEOS, Araceli. El cambio de las actitudes y los valores de los jóvenes: un estudio longitudinal, Instituto de la Juventud, Madrid, 2002.

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

Por eso el *“viejo código”*, magistralmente plasmado en el célebre desiderátum de Calderón, que veremos a continuación, es común con la sociedad civil. Este desiderátum es válido para las Fuerzas Armadas pero también para una empresa.

Los valores de una empresa u organización son el conjunto de creencias, principios y reglas superiores con las que esta funciona internamente. Vienen a ser la filosofía institucional y son el soporte de la cultura de la organización. Su definición establece el marco de referencia que inspira y regula la vida de esta.

Los valores son así los propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados; o sus equivalentes en el mundo militar. Sin embargo, la importancia de fomentar los valores hace parte del ADN y la personalidad de la organización, lo cual se refleja en los comportamientos de los colaboradores. Así mismo, permiten identificar si una persona puede adaptarse exitosamente. El compromiso de los directivos tiene que estar alineado con el propio de los empleados.⁵

En el caso de las Fuerzas Armadas los valores son claros, profundos y muy marcados; se hablará más adelante de ellos en un capítulo específicamente orientado a la cultura militar. De hecho, las publicaciones sobre liderazgo estratégico sostienen que deben resaltarse entre 7 y 10 valores que se quieren promover para que no sean mero papel mojado; pero esto se queda muy corto en el ámbito militar, donde, además, los valores son legalmente exigibles.

⁵ ZAPATA PALACIOS, Leila. Industria de la comunicación y economía digital: Guía básica del Dircom. Ed. UOC, Barcelona 2016.

El Jefe del Estado Mayor del Ejército de Tierra define en el documento Visión del JEME 2025:

“Nuestros líderes deben ser ejemplo permanente, referencia constante en el ejercicio de las virtudes militares. Ejercerán un liderazgo basado en la iniciativa, la creatividad y el análisis de situaciones complejas. Esto exige la constante actualización de sus conocimientos y habilidades; así mismo, una formación técnica integral le permitirá alcanzar la necesaria visión de conjunto óptima para identificarse con los valores y objetivos en todos los escalones de mando.”

En el ámbito de las Fuerzas Armadas, los valores han quedado consignados tradicionalmente en las Reales Ordenanzas, 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. Deben servir de guía a todos los militares para fomentar y exigir el exacto cumplimiento del deber, inspirado en el amor a España, y en el honor, disciplina y valor.”*⁶

Aun es más, estos valores tienen un acervo histórico inmemorial. El célebre desiderátum de Calderón⁷ los identifica plenamente.

“Este ejército que ves / vago al hielo y al calor, / la república mejor / y más política es / del mundo, en que nadie espere / que ser preferido pueda / por la nobleza que hereda, / sino por la que él adquiere; / porque aquí a la sangre excede / el lugar que uno se hace / y sin mirar cómo nace / se mira cómo procede. / Aquí la necesidad / no es infamia; y si es honrado, / pobre y desnudo un soldado / tiene mejor cualidad / que el más galán y lucido; / porque aquí a lo que sospecho / no adorna el vestido el pecho, / que el pecho adorna al vestido. / Y así, de modestia llenos, / a los más viejos verás / tratando de ser lo más / y de aparentar lo menos. / Aquí la más principal / hazaña es obedecer, / y el modo cómo ha de ser / es ni pedir ni rehusar. / Aquí, en fin, la cortesía, / el buen trato, la verdad, / la firmeza, la lealtad, / el honor, la bizarría, / el crédito, la opinión, / la constancia, la paciencia, / la humildad y la obediencia, / fama,

⁶ Reales Ordenanzas 96/2009, de 6 de febrero, artículo 1.

honor y vida son / caudal de pobres soldados; / que en buena o mala fortuna / la milicia no es más que una / religión de hombres honrados.”

P. Calderón, Comedia famosa. Para vencer a amor, querer vencerle, Valencia 1650

Estos valores son comunes, con sus matices, con otras Fuerzas Armadas, y en general en todas las organizaciones que promueven culturas heroicas (sus rasgos han de ser surcos profundos y encontrarse bien marcados), convirtiéndose en un factor de diálogo e interpenetración pues facilita la comunicación y el entendimiento entre Fuerzas Armadas, aun y especialmente, en un marco de hostilidad.

En este sentido y volviendo a la empresa, la Dirección por Valores es un modelo de gestión estratégica basado en el desarrollo de los factores culturales de las organizaciones. Esta orientación, se adecua a contextos altamente dinámicos y mutables en que se desarrollan las organizaciones y busca el compromiso y la autonomía responsable de todos los individuos que componen la organización para ser efectiva. No reemplaza otros modelos de gestión tradicionales como la Dirección por Objetivos, sino que los complementa con aportaciones provenientes de la antropología y la sociología reforzando la coherencia entre la imagen, la estructura y la política de personal efectiva de la organización y su visión. Las tareas cotidianas quedan, así, enmarcadas en el esfuerzo de lograr esta visión estratégica final.⁸

Las organizaciones, junto al logro de sus objetivos, generan un beneficio con su proceder que se extiende al conjunto de la sociedad, creando ligazones y dependencias. El concepto de responsabilidad social hace referencia a la actitud de una organización ante las demandas de tipo social planteadas por el conjunto de la sociedad como consecuencia de sus actividades; con ello la empresa consigue legitimidad, un elemento de gran trascendencia pública.⁹

⁸ VV.AA. “Unidad de Conocimiento – La dirección por valores.” Fundació per a la motivació dels recursos humans, 2004.

https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8323/DPV_castella.pdf

⁹ NAVAS LÓPEZ, José Emilio; GUERRAS MARTÍN, Luis Ángel. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones. Biblioteca Civitas: Economía y empresa, tercera edición 2002, p. 100

Para tener la seguridad de que va a conseguir ser una organización socialmente responsable, tiene que trazar una estrategia en la que todas las acciones, tanto internas como externas, se gestionen con el denominador común de la ética. En función de cómo sea su alma, la organización actuará de una forma o de otra. Y en función de cómo actúe, será o no una empresa socialmente responsable.¹⁰

En esta línea, muchas Fuerzas Armadas han adoptado una estrategia de este corte desarrollando conceptos y prácticas como la sostenibilidad, la igualdad de género y la optimización de recursos en sus operaciones y misiones militares. De hecho se han utilizado para promover incluso procesos de integración social.¹¹

Por ejemplo, el papel de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos en el proceso de integración racial es paradigmático; primero admitiendo ciudadanos de color, después integrándolos en unidades comunes e interraciales, promoviendo suboficiales y oficiales de color. Y hasta haciendo un JEMAD (el general Colin Powell) posteriormente Secretario de Estado (la cara exterior del país). De esta manera se ponían las bases para que, por último y como colofón de todo el proceso, se posibilitase la elección de un Presidente de color. El apoyo a las políticas de integración de la mujer por parte de las Fuerzas Armadas en España, hecha además con propio beneficio, también merece citarse.

La aplicación de técnicas y prácticas socialmente responsables en el ámbito de las Fuerzas Armadas contribuye a relegitimar el despliegue de sus actuaciones. Desde esta perspectiva, el liderazgo de las Fuerzas Armadas en sostenibilidad ambiental y económica visibiliza la progresiva importación del modelo de Responsabilidad Social desde la esfera privada.¹²

¹⁰ TARRES JAVEGA, Elisabet. Los Valores Corporativos como motor de las empresas socialmente responsables.

<http://www.revistadintel.es/Revista1/DocsNum03/Tribuna/Elisabet.pdf>

¹¹ RUIZ-RICO RUIZ, Catalina. "Las Fuerzas Armadas ante el actual modelo de responsabilidad social" Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos, num.6 (2015) <http://revista.ieeee.es/index.php/ieeee/article/view/166/319>

¹² RUIZ-RICO RUIZ, Catalina. "Las Fuerzas Armadas ante el actual modelo de responsabilidad social" Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos, num.6 (2015) <http://revista.ieeee.es/index.php/ieeee/article/view/166/319>

La narrativa estratégica

Todas las sociedades tienen historias sobre su pasado, que en no pocas ocasiones vienen a ser propuestas para el futuro. Las historias se van adornando, se enriquecen, se tiñen de ciertas dosis de heroísmo y también de sufrimiento. Se toma de ellas lo que se quiere y se ignora lo que, de alguna manera contradice, la visión que se busca.

Un ejemplo es el Salmo 115 *“para nosotros no Señor, para nosotros no, sino para dar gloria a tu nombre”* y que es el lema que San Bernardo de Claraval dio a los Templarios, la idea está formulada en términos y lenguaje sacro de renuncia absoluta al beneficio y entrega total a la causa. El lema jesuita es similar: *“Ad Maiorem Dei Gloriam”¹³* (AMDG, *“para mayor gloria de Dios”*). El ejemplo es la base del liderazgo transformacional.

San Bernardo, sobrino de uno de los nueve caballeros fundadores de la Orden del Temple, redactó para esta una regla de inspiración cisterciense con la que trataba de equiparar a la nueva milicia con una milicia divina. Una alineación de objetivos y culturas que alcanza sus niveles más altos y es garantía de éxito, una suerte de liderazgo trascendente.

La verdad es que el mundo anglosajón ha sabido generar este tipo de discursos, siempre en positivo; son maestros en ello. Goebbels sostenía que la derrota de EE.UU. no era posible por la sencilla razón de que ellos tenían Hollywood. La Historia tristemente se ha manifestado dúctil y maleable. Churchill lo explicó claramente tras la Segunda Guerra Mundial cuando afirmaba estar preocupado por cómo le trataría la Historia, razón por la que irónicamente afirmaba que la iba a escribir el mismo.

En un discurso desde esa cultura no se citaría, por ejemplo, a Trafalgar de no ser esta batalla una victoria propia, por no introducir una derrota en el corazón mismo de la organización; de hecho, sin omitir sus derrotas, faltaría más, sólo hablan de sus victorias, de modo que estas quedan sepultadas bajo su peso. Y también, de paso, se preocupan de las derrotas y aspectos negativos de los demás para subrayarlos.

¹³ *“A mayor gloria de Dios”*

Desde aquellas culturas se habla 50 veces de sus éxitos por una de sus fracasos y no se miente, simplemente no ponen en valor la verdad absoluta sino la suya; nadie les paga por otra cosa. Cosa que complementan tratando de construir o influir en la Historia de los demás.

Citar primero a Lepanto y después Trafalgar como dos hitos en paralelo, al margen de lo glorioso de ambas batallas, puede dar la impresión de navegar cuesta abajo, de que no se hicieron más cosas en los dos siglos que separan ambos hitos. Algo que es rotundamente falso; la tragedia es que lo mucho que se hizo, no termina de llegar, como se consiguió, por ejemplo, con la magna elaboración de una Historia de la Armada española realizada en su momento por el Capitán de Navío Cesáreo Fernández Duro en la segunda mitad del siglo XIX. Pocos conocen, por ejemplo y entre otras muchísimas cosas, el desastre inglés de la Contra Armada, respuesta a la Armada de Felipe II que acabó en un fracaso aun superior al de esta.

Otro buen ejemplo fue la instrumentación que de la Historia hizo Mahan en su célebre obra *“La Influencia del Poder Naval en la Historia (1660-1783)”*, publicada en 1890, utilizando la de España como contrapunto a la del Reino Unido con vistas a demostrar la superioridad del Poder Naval y sus posibilidades, dando cuerpo doctrinal y coherencia a los movimientos estratégicos realizados por los Estados Unidos en ese tiempo y difamando de paso a su rival estratégico de entonces.

Su trabajo no sirve a la Historia sino que se sirve liberalmente de ella, la instrumenta, para hacer política y justificar una concreta opción. El interés del Contralmirante estaba dirigido más a la elaboración del pasado que al propio pasado, colaborando en la producción de una imagen que se utilizará a favor de ciertos objetivos no relacionados con la investigación histórica.

Como consecuencia de esta visión instrumental, afirmaba públicamente que la Historia escrita no era más que un conjunto de detalles subordinados alrededor de una idea central; que a algunos hechos no merecía la pena dedicarles demasiado esfuerzos; que la búsqueda de la certeza plena podía conducir a la falta de decisión; y que los hechos hay que tomarlos en su conjunto y siempre subordinados al tema central.¹⁴

¹⁴ TERZAGO CUADROS, Jorge. “Alfred Thayer Mahan (1840-1914) contraalmirante U.S.. Navy, su contribución como historiador, estratega y geopolítico.”

Eso no es historiar sino narrar. Narrar es contar, describir la realidad desde un punto de vista subjetivo; son emociones presentadas en términos racionales para luchar por la legitimidad y movilizar a la sociedad. No hay un profundo y sesudo trabajo académico detrás de ellos, que por lo demás no interesa y se archiva en algún cajón por falta de tiempo para una lectura que solo unos pocos emprenden: quienes disponen de capacidad, tiempo e interés.

Una narrativa es una ligación entre hechos y personas realizada a través del anclaje de las emociones, cuyo surgimiento conviene auspiciar para tratar de unirlos luego al discurso. Y es que las narrativas importan en el ámbito político, y mucho, pues proporcionan racionalidad, y lo que es más importante, legitimidad.

Es un poder discursivo que da sentido y racionaliza, una herramienta de persuasión política más potente que los argumentos. *"La política no responde a hechos, sino a percepciones, y éstas son en parte construidas a partir de esos relatos y narrativas."*

Piénsese en la importancia que tiene para la marina británica la popularidad de la canción *"Rule Britannia!"* fruto de un poema de James Thomson musicalizado por Thomas Arne en 1740 con su estribillo *"Rule, Britannia! Britannia rule the waves. Britons never never never will be slaves"*

La sobriedad del discurso, su simpleza, sus ritmos, su carácter histórico, son una llamada a la movilización. No concreta nada en especial al tiempo que es toda una exposición de valores y una propuesta de futuro, porque la doctrina pertenece al marco cultural del público, y lo correcto se encuentra colectivamente identificado. Es un himno, una mirada a lo más alto, una narrativa musical, hecha para conmover y estimular.

Se trata también de una suerte de *jingle*, esto es, de una canción o melodía de corta duración y fácil de recordar, que busca promover un producto o servicio, por lo general, haciendo alusión a sus atributos o a algún vínculo emocional con el consumidor, mejorando el posicionamiento de la marca en el mercado. A esta estrategia se le conoce como *branding* auditivo. Su

eficacia reside en que, al ser composiciones musicales, son más persuasivos que un simple texto y generan un menor rechazo en la audiencia que lo recibe.¹⁵

A nivel táctico, músicas como el *pean* (un cántico dedicado al dios Apolo y que los griegos entonaban antes de entrar en batalla) o las *hakas* maoríes sirven también al reseteo y la sintonización de las almas de los combatientes. Esto es lo mismo pero en otro nivel por más que una estrategia de persuasión intelectual.

Una narrativa, y una narrativa estratégica mucho más, es una selección de hechos e ideas, relatada con una mayor o menor inexactitud y libertad para su selección. La verdad no es un criterio relevante por más que no precisen de mentir; tan solo requieren de imaginación. De escoger aquello que concurre en lo que se dice y de ignorar sin discutir - porque discutir es poner en valor primero y publicitar después - lo que no lo hace. El grupo se sitúa en torno a la narrativa que actúa como un factor de cohesión. Se trata de enlazar a los seres humanos no tanto por la razón como por la emoción que se experimenta.

Sin llegar a estos extremos, el líder también precisa de expresar su visión en sus términos más amplios, transmitirlos y hacerlos tangibles, comprensibles. Hacen falta explicitar las claves del futuro pretendido y al tiempo, movilizar al grupo en la dirección indicada en la visión, estimular y no dejar decaer el ánimo, para enderezar a los que se tuercen y dar luz donde no la hay, marcando de paso la dirección de avance. Todos necesitan conocerla para tratar de orientar sus actos ejecutados independientemente, la narrativa así favorece la coordinación de esfuerzos.

Las narrativas gestionan los silencios imponiendo los temas de los que se debe hablar y aquellos que no. Por eso resultan muy difíciles de penetrar. Para hacerlo hay que romper sus silencios y eso se consigue haciendo que se vean obligados a considerar aquellos aspectos o temas que habitualmente no tratan. De esta manera, al perder la cohesión de los conceptos que enlazan, se deshilvanan y se desarticulan desligándose la ideología del grupo de sus actos que quedan transformados en actos ditirámicos.

¹⁵ “Los 10 mejores jingles” <https://www.entrepreneur.com/article/265072>

Simultáneamente y en el caso de una relación dialéctica, también interesa hacer más accesible el entorno sobre el que se actúa, mermar su consistencia en aquellas áreas sobre las que se va operar y se estima que va a existir oposición, afectando a la voluntad y persistencia de quienes deben de adoptar o llevar acabo resoluciones que pueden ser contrarias al interés de la organización; o también favoreciéndola por su asociación con términos y valores positivos.

Esto no es sólo una cuestión ligada a las grandes organizaciones, sino también pertenece a las empresas. Muchas de ellas en sus mensajes, en su publicidad, como se ha visto, tratan de ligar algunos de sus productos, y aun la propia marca, con determinados valores que poco o nada tienen que ver con ellos; generan así anclajes emocionales. Todos hemos visto en la publicidad de empresas de productos refrescantes, por ejemplo, relacionar estos con el ocio, la amistad o, más sorprendentemente aún, con la solidaridad, el medioambiente o el compromiso que, en principio, poco o nada parece tienen que ver con sus productos.

Es crítico, pues, cuando se trata de grandes colectivos humanos, el desarrollo de una narrativa que aúne los distintos planos de decisión implicados contribuyendo a la vertebración del movimiento, a su consolidación en las mentes de los actuantes con lo que se propicia la unidad de acción.

Las narrativas lo ocupan todo dentro del ámbito considerado mientras, en su grado extremo, tienden a sustituir el pensamiento por consignas que se recitan a modo de una suerte de mantra. Posibilitan la colonización mental mientras convierten a quienes se sitúan bajo su influencia en una suerte de creyentes, pero eso tiene unas implicaciones que superan el marco de este trabajo.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos
Analista del IEEE*

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