

01/2020

8 de enero de 2020

*Federico Aznar Fernández-Montesinos*

Valores militares, valores de  
empresa

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

## Valores militares, valores de empresa

### Resumen:

Las Fuerzas Armadas no se diferencian sustancialmente en los valores de las sociedades a las que pertenecen, por más que existan diferencias en cuanto a las actitudes. Esto las hace ser más proactivas por lo que su comportamiento tiende a una mayor congruencia. La preparación con la que cuentan sus miembros y su experiencia les dota de una gran capacidad de liderazgo, cautela en la toma de decisiones, resistencia al estrés e integridad y les hace de una gran utilidad en el mundo de la empresa civil a todos los niveles. Todo ello, y pese a su importancia, no se ha trasladado suficientemente al ámbito empresarial de nuestro país.

### Palabras clave:

Fuerzas Armadas, empresa, valores, actitudes, liderazgo.

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

## *Military values, company values*

### *Abstract:*

*The Armed Forces do not differ substantially in the values of their societies, but there are differences in attitudes. This makes them more proactive, therefore their behaviour tends to be more congruent. The training that their members have and their experience gives them a great leadership capacity, caution in decision-making, resistance to stress and integrity. These characteristics makes them very useful in the world of civil enterprise. All this, despite its importance, it is not well known in the business environment of our country.*

### *Keywords:*

*Armed Forces, company, values, attitudes, leadership.*

### **Cómo citar este documento:**

AZNAR FERNÁNDEZ-MONTESINOS, Federico. *Valores militares, valores de empresa*. Documento de Análisis IEEE 01/2020. [enlace web IEEE](#) y/o [enlace bie](#)<sup>3</sup> (consultado día/mes/año)

«Aquí la más principal / hazaña es obedecer, / y el modo cómo ha de ser / es ni pedir ni rehusar. / Aquí, en fin, la cortesía, / el buen trato, la verdad, / la firmeza, la lealtad, / el honor, la bizarría, / el crédito, la opinión, / la constancia, la paciencia, / la humildad y la obediencia, / fama, honor y vida son / caudal de pobres soldados; / que en buena o mala fortuna / la milicia no es más que una / religión de hombres honrados».

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

## Introducción. Los valores militares como valores civilizacionales

El texto con que se abre este ensayo es un poema de uno de los grandes clásicos de nuestro Siglo de Oro, un soldado de los tercios llamado Calderón de la Barca. Todos los militares lo conocen de memoria; era tradicional recitarlo en momentos de singular esfuerzo físico, a paso ligero y ya exhaustos. Estamos ante una metodología para asegurar el correcto afincamiento de la enseñanza que se predica en las peores circunstancias provocando, de paso, el desfonde definitivo del corredor. Es un desiderátum que sintetiza inmemorialmente los valores de la milicia.

Los términos *meiyi, chuugi, gi, yu, jin, rei, makoto* sintetizan los valores preconizados por el bushido. Estamos hablando, con los matices propios a toda traducción, de honor, lealtad, rectitud, valor, benevolencia, cortesía y honestidad. Como puede verse, todos estos términos se encuentran incluidos en el célebre desiderátum de Calderón ya en el siglo XVII.

Así, los valores y actitudes representados por el bushido se encuentran verbalizados en el texto de Calderón porque, unos y otros, obedecen a un tipo ideal que, para mayor abundamiento y en tanto que tal, resulta transformable como aspiración a la sociedad general y en el momento actual. Se trata del «viejo código», un código que no solo no es viejo, sino que, en realidad, nunca ha existido. Se trata de un ideal por definición inalcanzable y sobre el cual existe un consenso en la comunidad. Y es en ese punto donde converge con la sociedad civil. La diferencia está en las actitudes, como veremos, en la proactividad.

*Bu-shi-do* significa literalmente militar-caballero-camino o «el camino del guerrero» o mejor aún su práctica. Estamos ante lo que es una etnomentalidad propia de un grupo social específico<sup>1</sup>. El *do* japonés viene a ser la forma en la que el espíritu es utilizado en la propia ejecución del arte. Se trata de internalizar unos principios, a través de mente y cuerpo —al igual que se hace en el régimen militar; el ejemplo que ofrece la recitación de los versos de Calderón a la carrera es palmario— para combinarlos posteriormente con la realidad y que el producto obtenido salga del interior, de su ser, como una prolongación de sí mismo. No estamos propiamente ante un código escrito, sino ante un conjunto de máximas, dichos y escritos de un guerrero famoso o sabio ilustre que sirven como principios inspiradores y objeto de reflexión<sup>2</sup>, de la misma manera que tampoco hay una definición del *ethos* militar: «No se trata de mostrar lo que se encuentra en el interior de uno, porque ese interior se muestra con las acciones cotidianas»<sup>3</sup>. No está en los grandes actos, que se asumen, sino en el incesante perfeccionamiento de los pequeños. Supone una ética y una práctica específica de la casta, una ideología estructurada y centrada sobre el comportamiento moral. Incorpora pensamiento, carácter y acción, lo físico y lo espiritual: «saber y obrar son la misma cosa»<sup>4</sup>.

En esta lógica, el honor samurái no viene concedido de fuera, sino que surge de dentro, de la propia identidad y tiene en ella su principal juez. Es una «postura interna» que expresa la frase *jubun ga miteru*, (yo me estoy viendo). La evaluación externa del honor queda subordinada a su evaluación interna. Su concepción íntima y personal de lo que es el honor le va a permitir así escapar a cualquier norma. Por eso son guerreros y no soldados, ya que sometidos a la más feroz disciplina pueden escapar de ella.

El *ethos* militar occidental también, en cierta medida, hace lo propio como una suerte de cláusula de salvaguardia. En cualquier caso, hay una clara convergencia con lo militar y en todo lo militar. Así, podemos hablar de una comunidad de valores, no solo a escala nacional, sino internacional o incluso civilizacional, pues todas las civilizaciones utilizan prendas militares de corte occidental, convirtiendo a lo militar hasta en un puente entre

---

<sup>1</sup> NITOBÉ, Inazo. (1940, traducción del general Millán Astray) *El Bushido, el alma del Japón*. Gráficas Ibarra.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

<sup>3</sup> TSUNETOMO, Yamamoto. *Hagakure* en HITOSHI OSHIMA. (2007) *La vía del samurái*. Ed. La esfera de los libros, p. 226.

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 115.

culturas. Esa tendencia a la imitación del más fuerte ya viene observada por Ibn Jaldun en el siglo XIV. Esto mismo puede concluirse de lo que Clausewitz denominaba el «isomorfismo de las estrategias militares», la tendencia de las partes a parecerse entre sí, y tiene múltiples corolarios.

### Valores militares y actitudes

Lo militar supone un código moral y, como tal, aporta unas referencias y señala un camino, sirve para interpretar la realidad y es, a su vez, una guía de acción. Tiene elementos comunes con la religión —recordemos nuevamente la descripción que hace Calderón de la milicia como una «religión de hombres honrados»— si bien sus metas son señaladas por la comunidad a la que sirven y, en principio, no incorporan la dimensión trascendente específica de la religiosidad. Lo militar es un humanismo. Es un hacerse que comienza muy pronto. Como reseñaba para la revista *Fortune* el general David Petreus: «Dígame dónde en el mundo de los negocios un joven de 22 o 23 años tiene responsabilidad sobre unas 35 o 40 personas en misiones a vida o muerte». De este modo, un joven oficial que lleva de 5 a 10 años consigue alcanzar un puesto de gestión y esto le permite adquirir desde muy pronto el hábito de mandar y la carga de la responsabilidad que lleva asociada, algo que los directivos hacen tarde y a su costa; no hay sustituto para la experiencia. Es un proceso de internalización y, al mismo tiempo, de maduración<sup>5</sup>.

El término «valores» deriva del vocablo latino *valere* que significa «ser fuerte». Son los principios morales que regulan el comportamiento del ser humano en una organización y reflejan su función generadora de homogeneidad y autoestima. 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 «las ideas sobre cómo deben ser las cosas y sobre cómo debe actuarse»<sup>6</sup>. Los valores dotan de cohesión a las organizaciones estableciendo el marco de las decisiones del día a día y dotan de un plus a las estrategias. Valores, actitudes y comportamientos están correlacionados y

---

<sup>5</sup> PINTADO RODRÍGUEZ, César. «¿Por qué tienen éxito los directivos ex militares?» *Observatorio CISDE*, 30 de mayo de 2013. Disponible en: <https://observatorio.cisde.es/archivo/por-que-tienen-exito-los-directivos-ex-militares/>

<sup>6</sup> MARTÍNEZ PORRAS, José María. (2000). *El factor humano en la empresa*. Ediciones Deusto, Bilbao.

deben ser congruentes entre sí. Asimismo, las actitudes son mediadoras entre valores y comportamientos. Los valores están en la cúspide, son una guía que controla las normas y estas los comportamientos.

Los grupos de militares son grupos culturalmente homogéneos. Los lazos entre militares son más fuertes que los que existen entre estos y la sociedad civil, con lo que los cambios en esta llegan, aunque con un cierto retraso. A este retardo al permear entre uno y otro cuerpo se le suman los procesos internos. Las Fuerzas Armadas se comportan como una nevera espiritual, esto es, preservan temporalmente los valores del pasado.

La aproximación militar a los problemas cuenta con sus propios parámetros, así como de un sistema de medida autóctono. Hasta los procedimientos con los que se deben adoptar decisiones se encuentran estandarizados. A consecuencia de su lógica de luces y sombras, se genera una lectura autónoma del relato bien distinta de la propia de un diplomático o de un economista. Y es que la cultura militar incorpora su propio sistema de valores, actitudes y comportamientos, un conjunto relativamente estable en el tiempo que se verbaliza creando conceptos que enriquecen y facilitan la cohesión del grupo al hacer más eficaz la comunicación interna. Cabe, pues, plantear este hecho como decisivo en la medida en que la organización militar expresa preferencias por determinadas conductas, metas o estrategias. Es una cultura corporativa.

Una cultura corporativa consiste en las creencias, en la filosofía de una organización sobre la gestión de sus asuntos, es decir, las razones por las cuales hace las cosas de la manera en que las hace. Se manifiesta en los valores y principios de sus miembros, en sus principios éticos, en las políticas y máximas que se establecen, en el estilo de hacer las cosas, en las tradiciones que conserva la organización, en las actitudes y sentimientos de las personas y en las historias que cuentan, en las presiones que ejercen los compañeros, en la política interna de la organización y en la «química» que rodea el ambiente laboral, etc.<sup>7</sup>.

El modelo heroico, la virtud pura puesta en práctica aun con peligro físico es un ejemplo indudable. Una cultura heroica es una cultura muy marcada, basada en actitudes, con grandes surcos de los que no es posible sustraerse, lo que orienta y limita el espectro de

---

<sup>7</sup> RIPOLL CANTERO, José María. *“La cultura corporativa en la Armada.”* Documento de Trabajo para el III Curso de Estado Mayor de las FAS, ESFAS, 2002.

decisiones posibles haciéndolas previsibles y muy coherentes entre sí. No es tan importante el hecho como sí lo es la intención, aunando de este modo lo ideal con la praxis, constituyéndose por ello en una moralidad, en un ejemplo y, por tanto, nuevamente, en un camino.

La cultura militar es así una cultura muy fuerte como conviene para gestionar un conjunto tan grande, diverso y complejo como lo son los ejércitos. La cultura establece el marco de relaciones y complementa las instrucciones de los superiores jerárquicos. Es la argamasa del sistema.

Los valores de una institución no son los que esta predica, sino los que en ella se practican. Su credibilidad, un factor crítico no ya para su éxito, sino para su propia existencia, se encuentra en el espacio que se sitúa entre lo uno y lo otro, entre prédica y práctica. En el caso de las Fuerzas Armadas esta demanda representa su máximo valor.

La cultura heroica cuenta con una dimensión física cercana a la hermosura. El héroe desarrolla su acción sobre el terreno, en contacto con la realidad. El heroísmo es siempre táctico, no es estratégico pues lo estratégico es utilitarista, está directamente al servicio de un bien superior. Desde esta perspectiva, no hay héroes físicos en los despachos y eso es un problema. Sin embargo, la progresión profesional hacia los niveles directivos lleva aparejada un imprescindible cambio de funciones y responsabilidades.

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

La idea de servicio público que prestan las Fuerzas Armadas resulta una concepción capital. El «acto de servicio» se convierte en la justificación de cualquier acción y hasta de la propia pérdida de la vida. El nombre de los guerreros más emblemáticos, los samuráis, deriva del verbo *saburau* que viene a significar «servir como ayudante». Pero ellos eran guerreros no militares basados en la disciplina. El objeto del acto queda fuera de quien lo lleva a cabo, no se encuentra completamente alineado con sus intereses, es extrínseco y tiene su recompensa emocional, si no la gloria sí «la satisfacción del deber

cumplido». Su inutilidad para quien lo lleva a cabo le dota de un plus de belleza al tiempo que ennoblece a su agente.

El meollo de la cuestión no se sitúa así en los valores, sino en los comportamientos, en la praxis, en la realidad que es la que muestra las actitudes. Por eso los valores a su vez generan unas actitudes congruentes con ellos: capacidad de decisión, imperturbabilidad, laconismo, inmediatez, previsión, paciencia, autodominio, entre otras.

Estas actitudes, materializadas en un carácter más resuelto, hacen, por ejemplo, a los militares más proclives al liderazgo en la medida en que este es también y ante todo una actitud y un compromiso, así como un reflejo de la capacidad de decidir. Decisión, valor y liderazgo están interrelacionados. No en vano términos como «militancia» encarnan como parte de su significado una conducta o actitud activa y comprometida orientada en pro de una cierta causa. Las Fuerzas Armadas se convierten de este modo en auténticas escuelas de liderazgo y decisión.

Lo militar encarna un ideal, por eso en el ámbito militar no hay tanta diferencia entre el deber ser y el ser, entre pensamiento y acción, entre ética y comportamiento. De ahí la manifiesta incapacidad de los militares para reconocer la vileza o para comprenderla, en la medida en que encarnan un divorcio entre la realidad y su prédica y no están acostumbrados en su entorno a esta práctica.

Pero estas ventajas comparativas también incorporan sus defectos. El laconismo propicia un menosprecio por la comunicación, un elemento clave del siglo XXI; la inmediatez hace el análisis menos profundo, aun en un entorno de complejidad; la imperturbabilidad dota de un alto componente inercial y dificulta las políticas de cambio y adaptación; la vocación de ejercicio y la ejemplaridad entra en colisión con el beneficio privado que a veces concurre. En cualquier caso, la existencia de un honor específicamente militar delata por sí sola la existencia de una subcultura militar.

Es más, desde un punto de vista antropológico podríamos incluir el *ethos* militar dentro de lo que Max Weber describía como la ética protestante en su gran clásico *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*<sup>8</sup>: frugalidad, búsqueda del reino de Dios en la Tierra, disciplina, ascetismo, trabajo duro, entre otros. Aunque existe una discrepancia notable referida al individualismo y al beneficio personal, toda vez que la militar, como

---

<sup>8</sup> Muchos autores han criticado la obra por su simplismo y maximalismo arguyendo, por ejemplo, que el capitalismo tuvo su origen en la Italia del siglo XIV; esto es, que el capitalismo es anterior a la Reforma.

hemos visto, es una ética de servicio. Por ello encuentra, como ya hemos mencionado, sus razones y legitimidad fuera, no en el individuo ni tampoco en su beneficio material.

Esto hace a quienes han adquirido este *ethos*, en general, personas poco aptas para actividades como el comercio en pequeña escala. Pero tales dificultades se solventan cuando se integra en corporaciones y empresas, en las que dan muestra de su capacidad de trabajo en equipo. Y es que, como decía el general Patton en una célebre arenga, «un Ejército es un equipo. Vive, duerme, come y lucha como un equipo. Todo este asunto de la heroicidad individual es un montón de estiércol».

Las Fuerzas Armadas canadienses han identificado una matriz de desarrollo profesional en la que se asocian cuatro niveles de liderazgo (junior, intermedio, avanzado y sénior) con cinco elementos cuyas características requeridas van en progresión: experiencia (de táctica a estratégica), capacidades cognitivas (de analíticas a creativas/abstractas); capacidades sociales (de interpersonales a interinstitucionales); capacidades de cambio (de abierto al cambio de paradigma hasta su dirección) e ideología profesional (de internalización hasta su gestión)<sup>9</sup>.

Cada una de estas etapas supone un salto de las aptitudes necesarias que no tienen que ser las mismas que en la etapa anterior. Como puede verse el estilo de decisión, tan de cliché, tipo «orden y mando», por más que a veces sea imprescindible por las circunstancias, es sustituido en la práctica; y más cuanto más altos son los niveles de decisión, por un estilo directivo, como sucede en cualquier empresa.

### Valores militares y cultura empresarial

Todos los arquetipos metodológicos generados por las Fuerzas Armadas han generado una riquísima cultura que también cuenta con utilidad en el ámbito civil y, por tanto, son dignos de estudio cuando no sirven de inspiración, constituyéndose en una perspectiva antropológicamente relevante. Es esta la idea que subyace en lo que se denomina *benchmarking* que, a nivel empresarial, describe un estudio comparativo realizado en demanda de las mejores prácticas del mercado con vistas a su implantación en la empresa.

---

<sup>9</sup> VV.AA. (2007) *Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution*. Canadian Defense Academy, 2007. [www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca](http://www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca)

Pero la recíproca también es cierta, esto es, la validez para el mundo militar de la aproximación civil. Como Sócrates explicaba a su discípulo Nicomedes, quien dirige bien y exitosamente un coro o un negocio también puede dirigir bien tropas<sup>10</sup>. Existen así importantes espacios comunes para los que cada área de trabajo ha encontrado diferentes soluciones y metodologías que permanecen desconocidas para el resto. Solo se aprende de lo que no se conoce; y cuanto menos se conoce mayor es la oportunidad de aprender.

No obstante, y por una cuestión de percepción de la milicia y de lo militar, tal vez fruto de un cierto obscurantismo de la cultura profesional para quienes se sitúan al margen de ella y de la propia imagen de los militares, se ha dificultado, especialmente en España, que este caudal de conocimientos y experiencia fluya, haciendo que quede estancado y, en parte, se pierda. El trasvase entre el mundo empresarial, la sociedad civil y el mundo militar aún no se ha producido del todo.

El problema es que estamos ante una suerte de adanismo que menosprecia la experiencia ajena al tiempo que hace clara expresión de su desinterés por las cuestiones militares al ignorarlas. Bismarck expresaba claramente su parecer al respecto: «solo los tontos aprenden de su propia experiencia, yo prefiero aprender de la experiencia de los demás». Despreciar lo desconocido, la actitud prejuiciosa, no es precisamente timbre de gloria, especialmente para el investigador social. El afán por conocer y explorar ha sido y será siempre la base de cualquier progreso y los fundamentos de la academia.

El mundo militar está imbricado en el civil; por tanto, es lógico transponer las enseñanzas obtenidas del mundo militar al civil en su relación bidireccional; y más en aspectos como el liderazgo. Se establece así una inevitable relación dialéctica y bascular que ha hecho que, no solo inventos para la guerra (como el radar, Internet, la comida enlatada o hasta los *Cheetos*), sino también términos e ideas surgidas del mundo militar y parte de su cultura, hayan sido plenamente incorporadas al mundo civil, y se discuta hoy hasta su sello de propiedad y significado. De hecho, las diferencias entre los liderazgos ejercidos por civiles y militares no son muy profundas, pudiéndose obtener no pocas referencias para su uso compartido.

---

<sup>10</sup> Ibídem.

La palabra «estrategia» proviene del término *stratos aegon* y que, pese a sus raíces griegas, es un neologismo, un término inventado en 1771 por el teniente coronel francés Joly de Maïzeroy<sup>11</sup>. La palabra viene a significar literalmente «la conducción de ejércitos», el arte de quien conduce los ejércitos, del general. Es siempre una visión más allá del teatro de operaciones.

Por desarrollar otro ejemplo menos conocido de contribución al mundo civil y que ha sido fuente de inspiración al mundo empresarial es el término logística y sus fundamentos fueron introducidos por el barón de Jomini en el siglo XIX como un derivado del término *logistikos* («saber calcular»). Los ejércitos británicos desde 1307 desarrollaron una importante logística para independizarse de inversores particulares. El francés Le Telier introdujo un sistema de carruajes, contratos estandarizados para proveedores y métodos de cálculo de suministro<sup>12</sup>.

La revolución industrial y de los transportes la hicieron más compleja. Mientras que, en 1870, en la guerra franco-prusiana la munición formaba menos del 1 % del total de los suministros; en los primeros meses de la Primera Guerra Mundial la proporción de la munición con respecto a otros suministros se invirtió y al final de la Segunda Guerra Mundial las subsistencias constituían entre el 8 y el 12 %<sup>13</sup>. La complejidad de la logística y la capacidad de organización requerida alcanzaron límites inusitados.

La profecía de Comte, según la cual los ingenieros desplazarían a la nobleza, tuvo su cumplimiento cuando el ejército, antes compuesto por campesinos y encuadrado por nobles, pasó a encontrarse integrado por obreros y a estar dirigido por técnicos<sup>14</sup>. Las grandes teorías de ordenación empresarial, como el taylorismo y el fordismo, se desarrollaron estudiando las fortalezas y debilidades de la organización militar.

---

<sup>11</sup> Escribía Joly de Maïzeroy en su obra *Teoría de la Guerra*, «La conducción de la guerra es la ciencia del general, lo que los griegos denominaban estrategia, ciencia profunda, vasta, sublime, que encierra a otras muchas, pero cuya base fundamental es la táctica... Para formar proyectos, la estrategia combina tiempo, lugar, medios, intereses diversos».

<sup>12</sup> ÁLVAREZ, Paris. «La uberización de las Fuerzas Armadas», *El confidencial* 19.12.2012. Disponible en: [https://blogs.elconfidencial.com/espana/tribuna/2019-10-12/la-uberizacion-de-las-fuerzas-armadas-155\\_2280399/](https://blogs.elconfidencial.com/espana/tribuna/2019-10-12/la-uberizacion-de-las-fuerzas-armadas-155_2280399/)

<sup>13</sup> VAN CREVELD, Martin. (1985) *Los abastecimientos en la guerra*. Ediciones Ejército, Madrid, p. 382.

<sup>14</sup> ARON, Raymond. (1963) *Guerra y paz entre las naciones*. Revista de Occidente, Madrid, p. 363.

También la instrumentación de la metodología militar al servicio de la religión ha sido una práctica muy exitosa que queda magistralmente escenificada primero con la Orden del Temple, cuya fiabilidad y saber hacer la convirtió más allá de sus funciones militares y religiosas, nada menos que en fundadores de la banca moderna; y más tarde en la Compañía de Jesús, una orden sacerdotal y de apostolado. Esta última agrupación fue fundada por un controvertido soldado español, como su nombre y no pocas de sus prácticas y ejercicios delatan. Se adelantó a la contrarreforma y se convirtió en uno de los pilares de la Iglesia. Su éxito, a juicio de Chris Lowney, un exjesuita venido en ejecutivo de JP Morgan, en su obra *El liderazgo al estilo de los jesuitas* se explica como «una dedicación incondicional a un modo exclusivo de trabajar y de vivir, a una vida que integraban los principios del liderazgo, es decir, el conocimiento de sí mismo, el ingenio, el amor y el heroísmo»<sup>15</sup>. Su poder, como en el caso de los templarios, provenía de la entrega espiritual y física de sus miembros. Un compromiso sin límites que unido al alineamiento de valores, cultura y objetivos aseguraba un éxito sin paliativos en todos los ámbitos que desarrollasen.

Las Fuerzas Armadas obedecen al mismo modelo trascendente, por eso su concurrencia con templarios, franciscanos y jesuitas no es casual; existen múltiples elementos en común, porque sí los objetivos temporales los separa, hasta cierto punto, la vocación de servicio los une. El liderazgo, así visto, queda sintetizado en el «servir a los demás» que enunciara San Francisco de Asís. Se trata del llamado «liderazgo sirviente» cuyo afán y razón se encuentran fuera, convirtiéndose así en una actuación generosa, ejemplar y sin afán de protagonismo.

El fin de la Segunda Guerra Mundial, especialmente en el mundo anglosajón, llevó al retorno de muchos soldados que se incorporaron a sus quehaceres empresariales con un bagaje de conocimientos militares, entre ellos ideas estratégicas. De ahí la influencia y extensión de conceptos militares a este ámbito de modo paralelo al desarrollo de la sociedad civil y de los grandes conglomerados comerciales e industriales, a cuyo desarrollo contribuyó su especial preparación<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> LOWNEY, Chris. *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Editorial Granica, Barcelona, 2004, p. 231.

<sup>16</sup> ADAIR, John. *Effective Strategic Leadership*. Pan Books, 2003.

Otro buen ejemplo se refiere al concepto de liderazgo estratégico; este ha tenido un desarrollo espectacular en el mundo de la dirección empresarial, generando una amplia literatura tendente a explicar sus alcances, formas de operación y su relación con los procesos de planificación estratégica y toma de decisiones. Pero es un liderazgo infrecuente del que, sin embargo, en el mundo militar se sabe mucho. No en vano es el «arte del general».

En esta línea, distintos estudios realizados en el ámbito de empresas estadounidenses demuestran la mayor rentabilidad y eficacia de los ejecutivos militares. También han acreditado una mayor resiliencia frente a prácticas impropias y una mejor gestión del estrés<sup>17</sup>.

Las mismas funciones y atributos que un líder militar precisa: la capacidad de decisión, la gestión de asuntos complejos, el control del marco, la gestión de grandes masas humanas, ver y comprender los cambios, el campo de batalla o la logística se pueden aplicar igualmente al mundo de la empresa. Los parámetros de los escenarios en los que desarrolla su actividad las Fuerzas Armadas, por ejemplo, son igualmente válidos para las empresas como se recoge hasta en artículos de la célebre revista *Fortune*<sup>18</sup> y números de *Harvard Business Review* dedicados al liderazgo.

En 2005, *Korn Ferry International* y *The Economist* publicaron un informe titulado «Military Experience and CEOs: Is There a Link?» que demostraba que directivos con un bagaje militar se mantenían más en sus puestos con una media de 7,2 años frente a una media de 4,5. Es más, el 8 % de todos los CEO del listado de empresas incluidas en el S&P 500 cuentan con formación militar, cuando solo el 3 % de la población estadounidense ha hecho el servicio militar<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> KELLOGG INSIDE. “¿Por qué los ejecutivos con experiencia militar rinden más bajo presión?” Disponible en: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/por-que-los-ejecutivos-con-experiencia-militar-rinden-mas-bajo-presion>

<sup>18</sup> MAGGAN, Lon E. “*Leadership Challenges for the future*” en SALAS, Eduardo; BURKE, C. Shawan; STAGL, Kevin C.; “Developing Teams and Leaders: Strategies and principles” en DAY, David V.; ZACCARO, Stephen j; HALPIN, Stanley M. *Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow*. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers, Nueva York, 2004, p.24

<sup>19</sup> PINTADO RODRÍGUEZ, César. “¿Por qué tienen éxito los directivos ex militares?” *Observatorio CISDE*, 30 de mayo de 2013. Disponible en: <https://observatorio.cisde.es/archivo/por-que-tienen-exito-los-directivos-ex-militares/>

Los investigadores Efraim Benmelech y Carol Frydman elaboraron un informe a partir de los datos biográficos de los principales ejecutivos de las 800 mayores empresas de Estados Unidos entre 1980 y 1991; así como de cerca de 1 500 empresas norteamericanas entre 1992 y 2006. En dicho informe, se concluye que los CEO con experiencia militar son discretos y prudentes en sus decisiones —lo cual fue considerado un hallazgo sorprendente, ya que la investigación psicológica previa sostenía que el servicio militar puede conducir a la «agresividad, exceso de confianza y una mayor toma de riesgos»—, cuentan con grandes dotes de liderazgo y carisma, tienen una gran visión estratégica, saben trabajar muy bien en equipo y en un ambiente de diversidad y responden muy bien en ambientes de estrés. Por ello, cada vez más empresas de formación ofrecen cursos en entrenamiento militar para ejecutivos<sup>20</sup>.

No en vano y de igual forma, las Fuerzas Armadas españolas son una empresa, un gran conglomerado de 120 000 miembros con más de 7 000 millones de euros de presupuesto que provee de seguridad. Y es que, como señalaba el general de Ejército Félix Sanz Roldan, siendo JEMAD —y sin dejar de repetirlo en el curso de Estado Mayor—, antes de ser director del CNI «disponemos de un instrumento de *management* que, estoy prácticamente seguro, no tiene ninguna otra empresa con el mismo número de empleados. Y ese manual son las Reales Ordenanzas. Algunos de sus artículos son *per se* un manual de gestión y paradigma de lo que tiene que ser un buen jefe, y eso sirve tanto para el director general de una multinacional, como para quien dirige un equipo de tres personas en una cadena de montaje. Además, contienen un código ético que es la clave para que funcione bien la institución»<sup>21</sup>.

En EE. UU., numerosas grandes compañías (General Motors, Verizon, Johnson&Johnson, FedEx, etc.) buscan candidatos con formación militar. Y es que, según un estudio de la Oficina Nacional de Investigación Económica, haber sido militar implica capacidad para gestionar recursos escasos y capacidad de resistencia al estrés. La integridad y la referencia moral es, sin duda, una aportación importante a la empresa.

---

<sup>20</sup> Revista Ares Cantabria “¿Qué puede enseñar un “boina verde” a un futuro directivo de empresa?” *Revista Ares* 08.05.2017. Disponible en: <https://www.ares-resvol.es/que-puede-enseñar-un-boina-verde-a-un-futuro-directivo-de-empresa/>

<sup>21</sup> Citado por IGLESIAS, Víctor. “Fuerzas Armadas y empresa: dos modelos no tan distintos”. Disponible en: <http://www.infodefensa.com/es/2017/08/08/opinion-fuerzas-armadas-empresas-modelos-distintos.php>

Todos estos conocimientos y habilidades se ven altamente potenciados cuando además se reciben cursos y formación (MBA y similares) que sirvan para su precisa adaptación al mundo de la empresa, contribuyendo de paso a su correcta sistematización y potenciación<sup>22</sup>. Se trata de conseguir una adecuada gestión del talento.

Por tanto, la recíproca desde el ambiente civil al militar también es real. Toda la información que aseguraría el éxito de una empresa es, a su vez, una referencia sumamente útil para el ámbito de la Defensa y Seguridad. La transferencia de esta cultura se ha hecho particularmente necesaria en la perspectiva militar.

Así, por ejemplo, las Fuerzas Armadas ya no lideran la tecnología, toda vez el papel y potencia de la sociedad civil en su desarrollo. Distintos estudios apuntan hacia la dirección en la que el plazo de obsolescencia de la tecnología se ha reducido a siete años, lo que obliga al acortamiento de los programas armamentísticos que, en muchos casos, se prolongan durante más de 20 años; e implica necesariamente una mayor relación con el mundo de la investigación civil. En el caso del liderazgo, las Fuerzas Armadas también se retroalimentan de la experiencia civil en su propio beneficio.

En este sentido Ignacio de la Torre señala cómo «Silicon Valley pasó por una colaboración muy profunda entre el ejército americano donde se aprovecharon las investigaciones militares» de modo que para hacer algo parecido «Sería hacer un *mix* en España entre universidad, empresas y Fuerzas Armadas como en Stanford»<sup>23</sup>.

Otro tanto pasa con el concepto de Responsabilidad Social Corporativa que recíprocamente resulta aplicable a las Fuerzas Armadas. 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. La 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<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> PINTADO RODRÍGUEZ, César. "¿Por qué tienen éxito los directivos ex militares?" *Observatorio CISDE*, 30 de mayo de 2013. Disponible en: <https://observatorio.cisde.es/archivo/por-que-tienen-exito-los-directivos-ex-militares/>

<sup>23</sup> Disponible en: <https://valenciaplaza.com/ignacio-de-la-torre-arcano-hace-falta-aumentar-el-dialogo-entre-la-universidad-y-la-empresa-privada>

<sup>24</sup> NAVAS LÓPEZ, José Emilio; GUERRAS MARTÍN, Luis Ángel. (2002) *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. Biblioteca Civitas: Economía y empresa, tercera edición, p. 100.

En esta línea, muchas Fuerzas Armadas de distintos países 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<sup>25</sup>.

Por ejemplo, el papel de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos en la integración racial es paradigmático; y se hizo de un modo paulatino: primero admitiendo ciudadanos de color; después integrándolos en unidades comunes e interraciales; a continuación promoviendo suboficiales y oficiales de color; y hasta haciendo un JEMAD (el general Colin Powell) posteriormente secretario de Estado. De esta manera, se establecían 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 se citado.

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<sup>26</sup>.

## Conclusiones

Las Fuerzas Armadas están dotadas de sólidos valores que la convierte en una poderosa cultura corporativa. Esta es, además, un puente entre mundos —los militares de distintos países y culturas se entienden muy bien entre sí— y alcanza hasta dimensiones civilizacionales. La clave de lo militar no se asienta tanto en los valores como en las actitudes que sirven a su implementación y determinan comportamientos altamente congruentes.

---

<sup>25</sup> RUIZ-RICO RUIZ, Catalina. "Las Fuerzas Armadas ante el actual modelo de responsabilidad social" *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, núm. 6 (2015). Disponible en: <http://revista.ieeee.es/index.php/ieeee/article/view/166/319>

<sup>26</sup> RUIZ-RICO RUIZ, Catalina. "Las Fuerzas Armadas ante el actual modelo de responsabilidad social" *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, núm. 6 (2015). Disponible en: <http://revista.ieeee.es/index.php/ieeee/article/view/166/319>

Al mismo tiempo y por ello, no son un cantón aparte por más que puedan actuar como una suerte de nevera espiritual de sus respectivas sociedades en la medida en que existe un cierto retardo en la transferencia de valores con aquellas. Las Fuerzas Armadas son escuelas de liderazgo y decisión que provocan la maduración de sus miembros antes que en el resto de la sociedad al asignarles capacidad de decisión en entornos de los que no se disponen todos los datos. Los militares son resilientes frente a situaciones de crisis y están dotados de sólidos valores, si bien el concepto de beneficio personal tiene un muy difícil encaje en su cultura. El encauzamiento de estos talentos a través de una enseñanza específica (tipo MBA) puede servir no solo a su correcta y deseable adaptación, sino a su potenciación.

Y es que, como nos demuestran autores que arrancan desde el mismísimo Jenofonte - que triunfó en la carrera de las armas y en los negocios - los principios y experiencias militares pueden trasponerse y adaptarse al mundo civil, al ámbito de los negocios, exitosamente.

No en vano, las Fuerzas Armadas no dejan de ser grandes corporaciones. Por ello, la incorporación de militares a las empresas civiles y a todos los niveles, como resulta común en los países anglosajones, no debería resultar extraña. En estos países son frecuentes además los cursos de gestión del talento en los que se traslada la experiencia militar al mundo de la empresa, toda vez que su especial cualificación resulta muy apreciada y se juzga compatible con los valores de la empresa. Sin embargo, en España, donde perduran los clichés que asocian lo militar exclusivamente a una suerte de «orden y mando» —a veces imprescindible— tales casos aún no resultan frecuentes. Hay todavía mucha pedagogía por hacer.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos\**  
Analista del IEEE