

*Carlos Garcia-Guiu López \**

**EL LIDERAZGO MILITAR ANTE LA  
COMPLEJIDAD**

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

## EL LIDERAZGO MILITAR ANTE LA COMPLEJIDAD

### Resumen:

El liderazgo es un concepto estratégico en la definición de la profesión militar. La complejidad de la realidad afecta tanto la definición del liderazgo como a la selección y formación de los líderes y su desarrollo profesional. Se requiere una mentalidad abierta y adaptable, desarrollando la actividad en diferentes dominios con importancia creciente en el uso de las nuevas tecnologías.

Se apuntan, entre las líneas de acción propuestas para desarrollar un liderazgo militar ante la complejidad, perfilar el concepto de liderazgo militar, avanzar en la definición de sistemas, modelos y conceptos, potenciar la cultura del desarrollo del liderazgo en las Fuerzas Armadas, ampliar los procedimientos de formación, instrucción y adiestramiento de unidades frente a la complejidad, incertidumbre y cambio del entorno.

### *Abstract:*

*Leadership is a strategic concept in the definition of the military profession. The complexity of reality affects both the definition of leadership and the selection and training of leaders and their professional development. Leadership requires an open and adaptable mindset, developing the activity in different domains with an increasing importance in the use of new technologies.*

*Between the proposed lines of action to develop a military leadership facing the complexity is aimed to shape the concept of military leadership, to advance in the definition of systems, models and concepts, to enhance the culture of development of leadership in the Armed Forces, and to expand education and training of units to the complexity, uncertainty and environmental changes.*

**Palabras clave:** *Liderazgo, Mando, Complejidad, Adaptación.*

*Keywords: Leadership, Command, Complexity, Adaptation.*

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

## EL LIDERAZGO MILITAR ANTE LA COMPLEJIDAD

### Introducción

La complejidad del concepto Liderazgo

La evolución del liderazgo a través de la vida profesional

La complejidad de los acontecimientos en nuestra realidad

Las exigencias de los nuevos conflictos

Líneas de acción para desarrollar un liderazgo militar ante la complejidad

1. Perfilar el concepto de liderazgo militar
2. Avanzar con la definición de sistemas, modelos y conceptos
3. Potenciar la cultura de desarrollo del liderazgo en las FAS
4. Ampliar los procedimientos de formación y perfeccionamiento
5. Desarrollar la preparación frente a la complejidad, incertidumbre y cambio

Conclusiones

## INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes desafíos para los responsables de la Defensa y Seguridad de las naciones, especialmente en la profesional militar, es establecer la estrategia que permita definir el modelo de selección y formación de los líderes al servicio de la sociedad sobre los que se construirán los desarrollos de carrera profesional.

En el ámbito castrense la formación de líderes se plantea como una competencia básica, nuclear, que es necesario afrontar no solo mirando al pasado, estudiando la historia y las lecciones aprendidas, sino también considerando la evolución de la sociedad, el conocimiento que aporta la ciencia y el impulso de la tecnología. La complejidad de nuestra realidad y de los nuevos conflictos requiere una permanente adaptación y transformación, también compleja, que de una manera sensata y eficaz afronte los procesos de formación y perfeccionamiento ante los retos presentes y futuros que se plantean.

La dificultad, en nuestro caso, relacionada con selección y formación de líderes militares, está basada tanto en la naturaleza como en el concepto de liderazgo, la evolución de la carrera profesional, las demandas de la actual profesión militar y la naturaleza de los conflictos actuales, entre otras.

La turbulencia de las situaciones que pueden plantearse en la vida real y los cambios de paradigma en las profesiones hacen que sea necesario desarrollar nuevas iniciativas y afrontar planteamientos de resolución a los problemas basados en visiones multidisciplinares e integrales, perfeccionando progresivamente los procesos de transformación.

## LA COMPLEJIDAD DEL CONCEPTO LIDERAZGO

La primera dificultad empieza cuando al concepto Liderazgo queremos dotarlo de contenido, centrado en un ámbito específico de actividad. Sin embargo, existen diferentes tipos de líderes según la organización o actividad a desarrollar.

Ciertos autores diferencian entre los líderes políticos, científicos, militares, deportivos, empresarios o de aventura. Si bien hay características que pueden ser comunes entre ellos, existen otros aspectos específicos de cada área de actividad que configuran la propia idiosincrasia e identidades para las diferentes ocupaciones y profesiones. Posiblemente, para cada uno de los profesionales en su área de actividad deberá inicialmente requerir un modelo característico, propio de cada perfil de carrera que mantenga un conjunto de competencias adecuadas y una formación en valores asociada. Dicho planteamiento no rechaza que pueda también en casos darse la existencia de determinados líderes que pueden ser polivalentes o desarrollar cambios en las carreras a lo largo de su vida profesional.

Liderar tampoco puede ser simplificado solo a saber cómo dar órdenes bien. Es un proceso complejo, desarrollado entre personas, en diferentes circunstancias donde se desarrollan valores, creencias, deseos y prioridades . El liderazgo debe distinguirse también de conceptos como la gestión, la toma de decisiones y la autoridad. El liderazgo los supera, es un proceso clave que permite aunar los corazones y mentes de las personas hacia un ideal y una visión, crea pasión y entrega, desarrollando un trabajo ético en beneficio de la sociedad, las instituciones y organizaciones .

Otro aspecto que nos obliga evitar aproximarnos a estudiar el fenómeno del liderazgo desde una manera simplista es la existencia de diferentes modelos y nuevos enfoques científicos, la diversidad cultural o la virtualidad de las organizaciones. Como complemento a los modelos de liderazgo basados en un enfoque situacional, transformacional o auténtico se destaca el liderazgo transcultural, el liderazgo complejo, el liderazgo en equipo, el liderazgo compartido y el liderazgo remoto. Dichas aproximaciones están basadas en nuevas concepciones, frente a los modelos tradicionales, considerando la globalidad e internacionalización de las organizaciones, la evolución las prácticas sociales y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Existe también otra dificultad, planteada por Bass , el autor que acuñó el concepto de Liderazgo Transformacional, al reconocer que “existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto”. Dicha complejidad se acentúa si cuando nos adentramos en dicho campo es necesario desarrollar una obligada aproximación

multidisciplinar basada en el conocimiento científico que nos pueden aportar las teorías de organización militar y civil, la psicología, la psicología social, la sociología, la historia, la ética, la pedagogía, la antropología o las ciencias humanas, entre otras. Si bien “El liderazgo es uno de los fenómenos más estudiados y menos comprendidos que existen ” su estudio y el desarrollo de planes y programas con la referencia de líderes ejemplares puede permitir avanzar a las organizaciones afrontando los nuevos desafíos y retos profesionales.

## **LA EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO A TRAVÉS DE LA VIDA PROFESIONAL**

La formación de los profesionales, en el aspecto de desarrollar una adecuada capacidad de dirección y liderazgo en las organizaciones, es un proceso continuo, integral, desarrollado a lo largo del modelo de carrera en las diferentes Instituciones, Administraciones, Organizaciones, Unidades y Centros.

Los niveles clásicos considerados en el liderazgo son de tipo directo o “cara a cara”, organizacional y estratégico. Cada nivel de liderazgo requiere unas determinadas competencias y experiencia profesional.

En el aspecto del liderazgo militar existe diferentes etapas que, compatibles y donde la experiencia se va acumulando, requieren tratamientos que son diferentes, en cuanto a los contenidos desarrollados, los conocimientos requeridos, las vivencias a transmitir y los procedimientos pedagógicos a emplear.

El proceso de formación del liderazgo, centrado en el Ejército, debe considerarse como una competencia transversal, desarrollada y actualizada durante toda la carrera profesional. Dicha competencia debe ser tratada como el núcleo duro de la identidad profesional del militar en todos los planes de estudio y áreas de actividad. La ausencia de liderazgo o la debilidad profesional de los responsables de las unidades militares desemboca en fracaso o ineficaz ejecución de las misiones encomendadas.

## **LA COMPLEJIDAD DE LOS ACONTECIMIENTOS EN NUESTRA REALIDAD**

La complejidad de la realidad y su influencia en las operaciones actuales es patente. Unidades multinacionales desplegadas en regiones de variadas etnias, lenguas, religiones y tribus . Misiones de variado propósito (combate, apoyo o humanitario) en una misma zona de acción, desarrollando un enfoque integral con actores civiles y militares, locales y extranjeros en continua rotación y relevo. Éste es el panorama clásico actualmente de una operación militar.

El general Krugar , al hablar de la manera de afrontar con éxito el futuro de los conflictos complejos, exigentes y asimétricos, centraba la importancia para su Ejército en seleccionar y formar al “cabo estratégico”. Destacaba la importancia de contar con hombres y mujeres atrevidos, capaces, inteligentes, valientes y comprometidos, que las Instituciones desarrollan como personas. De esta manera, todos los escalones, mandos y tropa, deben de contar con líderes cuyo estilo evite el tipo de mando conocido en el argot del Ejército como “cabo furriel”, con un excesivo control en los detalles, que sistemáticamente desconfía y controla todo, anulando e invadiendo las responsabilidades de sus subordinados. Es necesario supervisar, pero desarrollando una actitud de mentorización proactiva, evitando invadir competencias y empleando el tiempo en actividades asociadas a las propias responsabilidades en unos frentes más adecuados a la actividad requerida del propio puesto de trabajo.

En definitiva, se plantea como necesario evitar una mentalidad conocida como de “error cero” que limita la iniciativa, y fomentar una controlada libertad para equivocarse, que posibilite la confianza mutua entre mando y subordinado, importante para disponer de una necesaria iniciativa, flexibilidad y adaptación que requieren los siempre dinámicos conflictos venideros.

Dicha manera de entender la relación entre mandos y subordinados no debe reservarse para las operaciones, de ser así, sería tarde para ponerla en práctica. En los momentos difíciles se ejecuta lo que se ha instruido y adiestrado pero en condiciones ya no de realismo sino de realidad. En la formación del líder se debe estar acostumbrado a resolver problemas, tiene que ser una forma de entrenarse y trabajar con los subordinados, dedicando el tiempo, atención, recursos y refuerzo para alcanzar esa manera de actuar de una forma natural, en todo tiempo.

Las teorías de la complejidad desarrolladas durante los últimos años en todas las disciplinas científicas son de aplicación al ámbito de la Seguridad y de la Defensa. Pequeños incidentes pueden provocar efectos insospechados, catastróficos, generando el desarrollo de conflictos de magnitudes inicialmente indeterminadas.

La complejidad tiene altos componentes de sucesos inesperados. Un grito de un ciudadano ante el paso de un carruaje en una plaza de Madrid que provoca una guerra de independencia en una nación ocupada, la autoinmolación de un joven que se quema a lo bonzo provocando oleadas de protestas en un país mediterráneo y una cadena de revoluciones a lo largo del mundo Árabe. Dichos ejemplos pueden ilustrar la conocida metáfora del “Efecto mariposa”, un aleteo que puede derivar en una catástrofe natural.

También hay que ser consciente de la amplitud de los ámbitos donde debemos de ejercer el liderazgo personal. Junto al clásico dominio terrestre, marítimo, aéreo y espacial, es necesario considerar la importancia y empleo de los dominios relacionados con el ciberespacio y la información.

El ciberespacio constituye un entorno en el que las comunicaciones y el empleo de los sistemas de mando y control hacen que surja el término conocido como e-liderazgo. Las herramientas a emplear están basadas en las redes de comunicaciones basadas en intranet e Internet. Ejemplos son la mensajería y correo electrónico, las páginas web, las wikis, los foros y todos los servicios propios de la web 2.0.

En el aspecto del dominio informativo es patente también la importancia de los procesos de influencia en los grupos humanos a través de la publicidad, de la información, publicidad y la difusión de la imagen que pueden facilitar los diferentes medios de comunicación social reaccionados con el liderazgo institucional, y los efectos diplomáticos, económicos y políticos.

### **LAS EXIGENCIAS DE LOS CONFLICTOS**

También en las diferentes publicaciones relacionadas con nuestro Ejército y los ejércitos aliados se plantea que en los nuevos conflictos el liderazgo debe estar orientado hacia la complejidad de las operaciones, desarrollado por unidades descentralizadas en ambientes con problemas mal estructurados y cambiantes. Los Ejércitos demandan cada vez mandos innovadores, adaptativos y seguros. Los líderes deben estar formados para ser requeridos en los modernos escenarios complejos e impredecibles, siendo ágiles mentalmente y aptos para tomar decisiones en situaciones caóticas.

Frente a estas necesidades se requiere unos profesionales con una amplia formación en competencias acorde a los variados planteamientos que exigen las actuales misiones a cumplir. Mandos capaces de desarrollar con las unidades cometidos tanto en acciones ofensivas y defensivas como de estabilización y de apoyo. Que afrontan misiones de contrainsurgencia, de apoyo a la paz o humanitarias, con una formación integral que pueda afrontar cualquier fase del amplio espectro del conflicto.

Los nuevos roles del militar varían desde el “clásico guerrero” en acciones de combate al actual “soldado de paz” responsable de la reconstrucción o mantenimiento de la paz en un país a estabilizar. Se requiere una amplia panoplia de competencias asociadas a profesionales maduros, tenaces, adaptables y sensatos. Deberán estar en condiciones de controlar una posible escalada en el empleo de la fuerza, adecuándola a la misión a desempeñar y entorno existente.

El conocimiento y la comprensión del entorno cultural para todos los niveles de mando se presentan decisivos al ser estos nuevos conflictos desarrollados entre la población.

Tanto el desarrollo de sistemas de autogobierno como la organización de una sólida seguridad y defensa nacional, a través de misiones de adiestramiento y formación de fuerzas, en los países los que se despliega, se presentan como claves para determinar los estados finales deseados.

### **LÍNEAS DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR UN LIDERAZGO MILITAR ANTE LA COMPLEJIDAD**

El desarrollo del liderazgo en los militares es ciertamente la clave para un Ejército moderno y eficaz, como queda reflejado en documentos como las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, la actual Doctrina del Ejército de Tierra o la visión del JEME 2025.

La articulación de un sistema de selección y formación adecuado que desarrolle dicha competencia, suma de valores y competencias operativas, en continuo perfeccionamiento, permitirá mejorar nuestras capacidades en el aspecto humano.

Entre las posibles líneas de acción que se apuntan para desarrollar un liderazgo militar en los futuros entornos de seguridad complejos, competitivos e inciertos se destaca:

#### **1. Perfilar el concepto de liderazgo militar.**

Una de las inquietudes que se plantean en la Fuerzas Armadas es que “el estilo de liderazgo de una institución moderna debe ser diseñado, dirigido, establecido y orientado a la realidad de un entorno tan dinámico y complejo como el actual” .

El concepto más tradicional empleado en el Ejército ha sido el de mando o cuadro de mando. Se entiende que si el mando está asociado al aspecto legal y respaldo institucional, la faceta del líder se caracteriza por ser capaz de influir efectivamente en las personas de su entorno y alineado con los fines de la organización, desarrollando un espíritu de servicio. Actualmente cuando hablamos de líderes militares entendemos que además de ser un buen mando militar esa persona es capaz de ilusionar, motivar y mejorar a los subordinados, creando equipos donde existe una mutua confianza, un espíritu de servicio y que permitirá alcanzar los objetivos propuestos para las instituciones por encima del beneficio personal.

Existen también líderes que en ocasiones pueden parecer eficaces, los líderes destructivos, pero su orientación egoísta, aunque en ocasiones obtenga buenos resultados, esta basada en la utilización de la organización en su beneficio personal, empleando también métodos como la coacción y el dominio tiránico . Se puede argumentar que dicho concepto está recogido de manera implícita en el concepto de Mando pero la terminología, y la necesaria

convergencia con conceptos empleados en las organizaciones internacionales hace que sea necesario perfilar el concepto de líder militar avanzando en el qué y en el cómo hacerlo.

Ser un gestor y técnico puede ser necesario pero no suficiente para ser un buen líder. Los valores, la ética y la profunda comprensión de la naturaleza humana, en su vertiente individual y social, son fundamentales para cumplir las misiones encomendadas.

El liderazgo es un concepto nuclear para la profesión de las armas. No es solo un cometido de los responsables de las áreas de recursos humanos o formación.

La conducta del líder debe servir de referencia para otros componentes de la organización de manera que los líderes militares tienen que mantener una conducta ejemplar y ser un modelo para sus subordinados. Acorde con nuestras ordenanzas, su sólida formación deberá abarcar una formación moral, intelectual, humanística y técnica, con un elevado conocimiento de su profesión y una adecuada preparación física. Su adaptación deberá ser continua a la sociedad y al entorno internacional, manteniendo una constante actualización e innovación. Además de la formación propia en los centros docentes, los líderes deben completar la formación de los líderes subordinados en las unidades, centros u organismos y sobre el terreno en operaciones. Posiblemente la persona que llega al momento en que piensa que no necesita aprender más y ya sabe todo, es cuando empieza a perder calidad en su capacidad de liderazgo.

Uno de los artículos más estimulante intelectualmente que posiblemente pueden encontrarse, relacionados con la formación de pensadores estratégicos, es el de Gregory Foster . En el mismo se manifiesta que “cualquier Institución que apoye su éxito en profesionales y que busque mantener un auténtico clima de formación debe requerir a sus miembros que “lean” (para adquirir conocimientos y comprensión), que “debatan” (para apreciar puntos de vista opuestos y exponer los propios a debate) discutan y que “escriban” (para estructurar las ideas y articularlas con claridad y coherencia)”.

Dicho desarrollo del liderazgo es de aplicación a todos los niveles. Cada empleo requiere una formación y perfeccionamiento acorde a su nivel de mando. En algunos aspectos será común, pero en otros más específico acorde a las responsabilidades y competencias requeridas. Todos los escalones de mando requieren una aproximación particular y la calidad de todos los empleos determina en definitiva la calidad general de la institución militar.

## 2. Avanzar con la definición de sistemas, modelos y conceptos

Dada la importancia de la mejora del liderazgo en el ejército, para obtener una excelencia profesional, se plantea la necesidad de establecer un modelo claro de desarrollo. Se requiere



determinar los elementos que lo componen así como las fases que se deben desarrollar para alcanzar y perfeccionar dichas competencias.

De obligada referencia debe ser tanto la Constitución Española como las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas. La primera constituye la norma suprema de ordenamiento jurídico y las ordenanzas, la base de las virtudes militares, las reglas de comportamiento y la guía ética referencia del desempeño profesional para los líderes militares.

El procedimiento para desarrollar dichos procesos también tiene que estar organizado, acorde a la normativa vigente, sobre unos principios doctrinales que definan una concepción del liderazgo. Dichos principios deberán estar apoyados por los fundamentos científicos y técnicos basados en las teorías de gestión organizacional y modelos psicosociales que permitan realizar una aproximación también científico-experimental.

El desarrollo de nuevos conceptos doctrinales y modelos relacionados con el liderazgo pueden ampliar las bases del conocimiento a través del desarrollo de foros, jornadas, seminarios, publicaciones y gestión del conocimiento en red que colaboren a una mejor definición de planes de estudio y al desarrollo de programas de instrucción y adiestramiento. Cada nivel de mando, tropa, suboficiales, oficiales, debe tener su propio nivel de desarrollo adaptado,. Asimismo, debe acomodarse la formación de cada nivel de mando a los niveles de liderazgo directo, organizacional o estratégico ya que se necesitarán en correspondencia unos conocimientos, competencias y destrezas adecuadas. Dichos planteamientos de referencia podrían apoyar también el desarrollo de programas de investigación aplicados al ámbito castrense español.

El liderazgo, si bien se puede estudiar de manera teórica y con ejercicios de aula como parte de la formación, basada en el debate y la reflexión, encuentra su máximo desarrollo en la actividad planteada en las situaciones reales, donde a través de los propios mandos, su ejemplo y el sistema de formación establecido, permite desarrollar un eficaz perfeccionamiento personal.

La instrucción y adiestramiento se debe plantear en situaciones realistas en las que se manifiesta el liderazgo, con el desarrollo de competencias en comunicación, organización, toma de decisiones, conducción de operaciones tácticas en entornos inciertos, gestión del estrés y resolución de conflictos. Dichas situaciones estarán basadas en las que se encontrarán los mandos en las unidades tácticas tipo pelotón, sección, compañía y batallón. Los planes de formación y los sistemas de instrucción, adiestramiento y evaluación deben contemplar los nuevos desafíos que presentan los modernos conflictos. Asimismo, además de realista, el adiestramiento debe permitir y motivar a los mandos subordinados para que

dispongan de periodos de tiempo propios en los que puedan desarrollar su iniciativa y creatividad en situaciones de tipo táctico.

Los escenarios actuales también requieren mandos militares que, además de mandar a sus tropas eficazmente, sean capaces de mantener fluidas relaciones con militares aliados y los diferentes agentes civiles, comunes colaboradores en la resolución de los modernos conflictos, tanto en misiones de combate como de estabilización.

### 3. Potenciar la cultura de desarrollo del liderazgo en las FAS

La capacidad de liderazgo es un elemento crítico en la concepción del ethos militar y debe ser una preocupación para todos los niveles de la organización. Existen fases relacionadas con la formación y perfeccionamiento que son claves en determinadas etapas profesionales. Sin embargo, los principios directores deben ser los mismos para las operaciones, la instrucción, adiestramiento y evaluación, así como para el desarrollo del día a día de los centros y unidades, debiendo estar regida por los mismos fundamentos generales.

Uno de los planteamientos que se han desarrollado en una reciente monografía sobre el tema que tratamos es que “el concepto de liderazgo se encuentra en una fase incipiente de consolidación y, por tanto, todavía no se ha institucionalizado en las FAS españolas”. Entre las medidas que podrían mejorar el progreso en el desarrollo del liderazgo militar sería además de la sistematización de la formación y su desarrollo en la carrera profesional, la potenciación de los centros y órganos que desarrollen la doctrina e investigación relacionada con el liderazgo. La existencia de Departamentos de Organización y Liderazgo en la Escuelas Superiores es importante para favorecer la coordinación de la enseñanza en los diferentes niveles de formación, pudiéndose incrementar el desarrollo doctrinal para potenciar el liderazgo en la tropa, suboficiales y oficiales. También es importante el desarrollo de futuras investigaciones aplicadas y orientadas a las necesidades sentidas en las unidades militares pudiendo ser desarrolladas por las Unidades de investigación de los Centros Docentes como por los Centros Mixtos desarrollados al amparo de los acuerdos mantenidos con las universidades.

Estos Centros, a diferencia de otras escuelas de negocios, empresariales o exclusivamente universitarias, deberían mantener entre sus objetivos el desarrollo también del conocimiento y la mejora de los líderes que integran las unidades militares así como desarrollar una mejora en la formación y el perfeccionamiento. La aplicación de sus resultados y la transferencia de su investigación podrán orientarse prioritariamente al ámbito castrense y a las misiones operativas.

#### 4. Ampliar los procedimientos de formación y perfeccionamiento

Tanto los informes periódicos de evaluación o desempeño como las actividades de mentorización de los Suboficiales y Cabos Mayores pueden ser un instrumento muy adecuado para que el líder experto transmita conocimientos y ayude a una persona menos experta a conocer sus puntos más débiles y fuertes. Entre las medidas que se podrían aplicar destacan:

- Favorecer el perfeccionamiento a través de la evaluación de desempeño. El sistema de informes personales de calificación son una excelente oportunidad para desarrollar en el propio destino una orientación del evaluado en la mejora de sus competencias. La transparencia en la información al evaluado, el análisis del desempeño realizado, la orientación hacia la actividad futura y la exposición de fortalezas y debilidades son aspectos a destacar para favorecer la mejora continua de los subordinados.
- Disponer de sistemas complementarios de formación. Existen procedimientos basados en plataformas educativas de formación on-line que pueden apoyar a la mejora de habilidades directivas (coordinación transversal de equipos, e-liderazgo, gestión del tiempo, inteligencia emocional, coaching/mentorización) o reforzar aquellas en las que se detectan carencias.
- Potenciar los cometidos de mentorización y formación de los Cabos y Suboficiales Mayores en las unidades. Estos suboficiales y tropa han alcanzado dichos puestos por sus méritos y deben ser un ejemplo permanente. Constituyen un modelo de referencia y deben participar activamente mejorando las competencias de suboficiales y tropa a través de su consejo e implementación de programas de revisión y mejora de las habilidades de mando.
- Ampliación a una “visión de 360º” la retroinformación en competencias de liderazgo. Se puede considerar la posibilidad de proporcionar retroalimentación a través de compañeros y subordinados. Las organizaciones empresariales, que fueron las primeras en adoptar estas herramientas de forma masiva para los niveles de gestión, suelen limitar también su uso a aquellos que voluntariamente deseen aplicarlas a efectos de desarrollo personal. El procedimiento de manejo es en condiciones de confidencialidad absoluta y frecuentemente gestionadas por proveedores externos que sólo hacen llegar un análisis general a la propia organización.
- Desarrollar actividades que favorezcan la emergencia del liderazgo. “Un equipo de militares avanzando a pie, sobre una superficie helada, arrastrando trineos en busca del polo norte geográfico” . Este ejemplo y otros de equipos de profesionales que afrontan misiones complejas definiendo medios, desarrollando nuevos procedimientos y planeando

actividades futuras son ejemplos de excelentes escuelas donde se forjan líderes y equipos acostumbrados a enfrentarse a la incertidumbre. Iniciativa, resolución, trabajo en equipo, espíritu de sacrificio, generosidad, coraje o templanza son ingredientes y productos que pueden ser alcanzados a través de situaciones en que los participantes deben de planificar, resolver y ejecutar determinadas misiones basadas en actividades deportivas o de aventura.

#### 5. Desarrollar la preparación frente a la complejidad, incertidumbre y cambio

Muchos mandos entrevistados tras las operaciones declaran que, en situaciones reales, debido tanto a la dispersión geográfica como a los cambios en las situaciones tácticas y las imprevistas evoluciones de las situaciones del entorno, hacen que la toma de decisiones deba ser rápida. El responsable sobre el terreno debe actuar, acorde al espíritu de la misión, sin tener que esperar una guía detallada de actuación desde su Cuartel General.

Se necesitan cuadros de mando que mantengan una disciplina inteligente , a través del desarrollo de su capacidad de pensar, creativos, críticos, abiertos al exterior y alejados de un pensamiento estrecho, carente de flexibilidad intelectual para resolver los nuevos problemas que se puedan plantear.

Promover la continua formación y perfeccionamiento, fomentar la inquietud intelectual y el conocimiento de otros procedimientos de trabajo, tanto en el área civil como internacional de otros Ejércitos, son elementos clave para alcanzar una adecuada capacidad de adaptación y evolución. Se necesita en las organizaciones que se adapten e innoven , si bien la adaptación exige modificar capacidades o ajustarse a las circunstancias, la innovación exige crear nuevos conceptos, nuevas aproximaciones o novedosas maneras de hacer las cosas.

La naturaleza de los conflictos actuales obliga a las unidades a desempeñar variados cometidos siendo necesario mantener una polivalencia en las capacidades militares.

En definitiva, la participación en los conflictos exige siempre un completo conocimiento de la misión a cumplir, requiriendo una profunda aproximación cultural al entorno donde se despliega permitiendo modelar las adecuadas respuestas y tipos de operaciones militares a desarrollar, acordes a los objetivos finales a alcanzar. Es necesario estar preparados para las duras, sacrificadas y exigentes circunstancias que demanda el posible combate. Las características de gran parte de los conflictos en los que participan los militares en la actualidad son entre la población, siendo necesario regular el grado de empleo de la fuerza adecuándolo a minimizar posibles bajas y daños innecesarios.

## CONCLUSIONES

El liderazgo es un concepto estratégico en la definición del perfil profesional militar. La complejidad es una parte de la realidad que afecta tanto a la forma de ser los problemas como a la forma de entenderlos y desarrollar soluciones.

La complejidad del liderazgo afecta también a la dificultad de alcanzar su definición, a su contenido, acorde al área de actividad donde se desarrolla, y a las variedades en tipos de liderazgo emergentes debido a un mundo globalizado y con una profusión en el empleo de las nuevas tecnologías.

Los escenarios futuros donde desplegarán las unidades estarán unidos a situaciones de complejidad e incertidumbre de manera que el proceso de transformación y adaptación de los ejércitos y sus unidades debe ser constante y adaptado al entorno. La iniciativa se puede fomentar a través del desarrollo del trabajo diario pero también entrenarse diseñando programas que fomenten su desarrollo en las organizaciones.

La preparación de las unidades debe incidir y entrenar las situaciones que son propias de las misiones militares en las que se participa: integración de componentes civiles y militares, entornos de organizaciones internacionales, ambientes culturales complejos, rotaciones de unidades o evolución rápida de las situaciones inciertas entre otras. Se requiere para afrontar dichos retos una mentalidad abierta, apta para la polivalencia en el desempeño de cometidos y efectuar una instrucción y adiestramiento para enfrentarse a las condiciones de dureza, riesgo y sacrificio que exigen los posibles escenarios en que operaran las unidades militares.

i

*Carlos Garcia-Guiu López \**

*Teniente Coronel*

*Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales.*

*Mando de Adiestramiento y Doctrina.*

*Ejército de Tierra*

## BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ Juan Antonio, "Liderazgo y Reales Ordenanzas", Conferencia inaugural del Curso escolar 2011-2012 del Academia General Militar. Revista Armas y Cuerpos, 2012, 46
- BASS Bernard (1990) ,citado por VROOM V. y JAGO A. *The role of the situation in Leadership. American Psychologist Asociation*. Vol. 62, No. 1, Enero 2007. 17.
- BOJE David, citado en MARTÍNEZ Amparo y MORALES Jose, Apuntes para un debate encubierto: Concepto vs ámbitos del liderazgo, En MOLERO, F. y MORALES, J.F, Liderazgo: hecho y ficción, Alianza editorial, 2011, 236
- CARREÑO Agustín, "Liderazgo sin intangibles: Un camino hacia el error", Revista Ejército, nº829, mayo 2010, 36.
- Documento Visión del Jefe de Estado Mayor del Ejército, Estado Mayor del Ejército, Noviembre 2009
- Documento *A Leader Development Strategy for a 21st Century, CSA, US Army*, Noviembre 2009
- Estrategia Española de Seguridad, Gobierno de España, 2011, 42
- FERNANDEZ Alfredo, La disciplina inteligente, Documento de la Dirección de Investigación Doctrina Orgánica y Materiales, 2011.
- FOSTER Gregory, *Research, Writing, and the mind of the strategist*. Spring 1996. Joint Force Quarterly. Descargado de <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/jfq/jq019620.pdf>, Fecha de la consulta 16.05.2012
- GAN Francisco, Liderazgo en situaciones extremas, El liderazgo motor del cambio, Documentos de Seguridad y Defensa, CESEDEN, Octubre de 2010, 76.
- GARCIA-GUIU Carlos, El desafío de formar líderes militares, Editorial Ittakus, 2012, Disponible en <http://www.publicatuslibros.com/bibliotec/libro/el-desafio-de-formar-laideres-militares/>, Fecha consulta 12.05.2012
- GIL Francisco, ALCOVER Carlos, RICO Ramón y SANCHEZ-MANZANARES Miriam, "Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo", Papeles del Psicólogo, Vol. 32(1), 2011, 38
- HASLAM S.Alexander, REICHER Stephen y PLATOW Michael, *The new psychology of Leadership*. New York. Psychology Press. 2001. XIX.
- HUESO García Monografía: "Del mando al liderazgo", Escuela Superior de la FAS, 2010 Descargado en <http://www.ceseden.es/esfas/portada/COL%20HUESO%20GARCIA%20-%20XII%20CADCOG%20-%20DEL%20MANDO%20AL%20LIDERAZGO.pdf>. Fecha de la consulta 12/05/2012
- HERNÁNDEZ Zacarías. Tradición y modernidad: retos de la táctica en el siglo XXI, Revista Ejército, nº 829, mayo 2010, 28.
- KRULAK Charles. *The strategic caporal: Leadership in the three block war*. Marines Magazine, January. 1999
- Manual de Enseñanza ME7-007 "El Mando como líder" Mando de Adiestramiento y Doctrina, Estado Mayor del Ejército, Madrid, (1998).
- Orientaciones OR7-026 "Liderazgo" Mando de Adiestramiento y Doctrina, Estado Mayor del Ejército, Madrid, (2007).

- PADILLA Art, HOGAN Robert y KAISER Robert, *"The toxic triangle: Destructive Readers, susceptible followers, and conductive environments"*, *The Leadership Quarterly*, 18, (2007), 179
- Publicación Doctrinal PD1-001 Empleo de las Fuerzas Terrestres. Mando de Adiestramiento y Doctrina, Estado Mayor del Ejército, Madrid, 2011
- SUANCES Saturnino, Liderazgo militar: una asignatura pendiente, El liderazgo motor del cambio, Documentos de Seguridad y Defensa, CESEDEN, Octubre de 2010, 64
- VANE Michael, *Adapting the generating force*, *Military Review*, January-February 2010, 30
- WONG, Leonard, *Developing adaptive leaders: the crucible experience of Operation Iraqi Freedom*. *Strategic Studies Institute, U.S. Army War College*, 2004, 14

---

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