



**Documento de Trabajo 05/2019**

---

# **Cómo preparar el liderazgo militar futuro**

---

## *How to prepare future military leadership*

---

*Trabajo incluido en el Plan Anual de Investigación del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN) para el año 2019, como Grupo de Trabajo de Cooperación Nacional nº 2, asignado al Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos (CCDC)*

\*

*Organismo solicitante del estudio:  
Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN)*

# Cómo preparar el liderazgo militar futuro

## *How to prepare future military leadership*



Maquetado en diciembre de 2019 por el Instituto Español de Estudios  
Estratégicos (IEEE)

**Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional  
(CESEDEN)**

---

**Nota: Las ideas y opiniones contenidas en este documento son de responsabilidad de los  
autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del Ministerio de Defensa, del  
CESEDEN o del IEEE.**

---

# Índice

## Introducción

Cómo preparar el liderazgo militar futuro	II
---	----

## Capítulo 1

### La perspectiva psicosocial del liderazgo en las Fuerzas Armadas

#### *A psychosocial perspective for the leadership in the Armed Forces*

Introducción	21
--------------	----

La definición del liderazgo	22
-----------------------------	----

El liderazgo transformacional	24
-------------------------------	----

<i>Estudios sobre el liderazgo transformacional realizados en el ámbito militar</i>	28
---	----

Del liderazgo tóxico al liderazgo auténtico	29
---	----

<i>La presencia de la mujer en las FAS</i>	34
--	----

<i>Las competencias transculturales y habilidades para relacionarse en el líder militar</i>	35
---	----

Comentarios finales	36
---------------------	----

Bibliografía	38
--------------	----

## Capítulo 2

### La gestión del talento en las organizaciones militares y la capacidad de liderazgo en el horizonte 2035

#### *The talent management in the military organizations and leadership capacity in the horizon 2035*

Introducción	45
--------------	----

El talento y la gestión del talento en las organizaciones militares	48
---	----

Modelos de gestión del talento en otros ejércitos	49
---	----

<i>Gestión del talento en el Ejército de Tierra de Estados Unidos</i>	49
---	----

<i>Estrategia de gestión del talento en el Ejército de Tierra norteamericano:</i>	50
---	----

<i>Gestión del talento en el Ejército de Tierra del Reino Unido</i>	51
---	----

Tendencias actuales en la gestión del talento del profesional militar	52
---	----

Las organizaciones militares: un entorno de liderazgo	54
---	----

La capacidad de liderazgo en el Entorno Operativo 2035	56
--	----

<i>Nuevos retos de los líderes militares</i>	56
--	----

<i>El futuro que viene: líderes que producen más líderes</i>	61
<b>Comentarios finales</b>	<b>63</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>66</b>
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Competencias del líder militar futuro y nuevos instrumentos formativos para mejorarlas</b>	
<i>Future military leaders' competences and new enhancing educational tools</i>	
<b>Introducción: Competencias del líder militar futuro</b>	<b>73</b>
<i>Historia del término competencia</i>	73
<i>Definición de competencia</i>	74
<i>Elementos de la competencia</i>	75
Aptitud	75
Actitud	76
Conocimientos	77
Habilidades	77
<i>Clasificación de las competencias</i>	78
<i>Liderazgo futuro: líder digital y competencias</i>	79
Liderazgo digital	80
Retos del líder digital	81
Competencias del líder militar futuro	82
<b>Pensamiento crítico</b>	<b>83</b>
<b>Liderazgo 4.0</b>	<b>83</b>
<b>Inteligencia emocional</b>	<b>85</b>
<b>Pensamiento creativo</b>	<b>85</b>
<b>Aprendizaje y adaptabilidad</b>	<b>86</b>
<b>Pensamiento analítico sintético</b>	<b>86</b>
<b>Comunicación eficaz e influyente</b>	<b>87</b>
<b>Orientación al logro</b>	<b>87</b>
<b>Autocontrol y autoconfianza</b>	<b>87</b>
<i>Consideraciones adicionales</i>	88

<b>Nuevos instrumentos formativos para mejorar las competencias</b>	<b>89</b>
<b>Introducción</b>	<b>89</b>
<i>Acceso a la educación</i>	89
<i>Educación virtual</i>	89
<i>Objetivos: ¿aprender a sumar, dividir y leer?</i>	90
<i>¿Bastará un título universitario o de grado?</i>	90
<i>Papel del profesor en el aprendizaje de las competencias</i>	90
<i>Papel del alumno en el aprendizaje futuro por competencias</i>	91
<i>El Currículo</i>	92
<i>Evaluación por competencias</i>	92
Autoevaluación	93
Evaluación del responsable directo	93
Análisis de coherencia	93
Entrevista de evaluación	94
Plan de desarrollo profesional	94
Consideraciones adicionales	95
<i>Plan de desarrollo educativo</i>	95
Aula invertida	95
Evaluar de forma diferente	96
Retroalimentación	96
Rúbrica	97
Otros métodos	97
<b>Conclusiones</b>	<b>97</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>99</b>
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Las nuevas tecnologías disruptivas y su influencia en el liderazgo militar</b>	
<i>The new disruptive technologies and their influence on military leadership</i>	
<b>Introducción</b>	<b>105</b>
<b>Las nuevas tecnologías disruptivas</b>	<b>107</b>

La diversidad generacional ¿A quién se va a liderar?	112
Motivación y nuevas tecnologías	115
Relaciones interpersonales y comunicación	120
Conclusiones	124
Bibliografía	126
<b>Capítulo 5</b>	
<b>Liderazgo en las futuras operaciones de las Fuerzas Armadas</b>	
<i>Leadership in the future Armed Forces operations</i>	
Introducción	133
El conflicto que viene. Las operaciones militares en el entorno 2035	136
El líder 2035. Una primera aproximación	138
Liderar operaciones centradas en redes	
(Network Centric Operations-NCO); la necesidad de un líder presente	142
Liderar operaciones en el ciberespacio	145
Operaciones multiámbito; un líder más allá de lo conjunto	146
Operaciones en entorno híbrido: el momento de la verdad para el líder	148
Conclusiones: El líder militar de la cuarta revolución industrial. El líder de siempre	153
Bibliografía	156
<b>Capítulo 6</b>	
<b>Ética y liderazgo en el entorno 2035</b>	
<i>Ethics and leadership in the environment 2035</i>	
Introducción	163
Conceptualizando la ética militar del futuro líder	165
El liderazgo militar y ético	167
<i>El líder ético ante el combate y la comisión de atrocidades</i>	170
<i>La formación del líder militar para promover una conducta ética en su grupo</i>	172
Métodos y técnicas del líder militar en la formación ética de sus subordinados	175
<i>A) Construcción del carácter moral</i>	176
1. Reforzamiento de la ética de las virtudes	176

2.	Entrenamiento en dilemas morales	176
3.	Mejora de la competencia moral/profesionalismo moral	177
4.	Evitación de la desafección moral	177
5.	Elaboración de códigos de conducta	178
	<b><i>B) Normas y dinámicas de grupo</i></b>	<b>178</b>
	<b>Diversidad cultural (cultural assesment)</b>	<b>179</b>
	<b>La situación en España de la formación en ética militar</b>	<b>180</b>
	<b>Conclusiones</b>	<b>183</b>
	<b>Bibliografías</b>	<b>184</b>
	<b>Conclusiones generales</b>	
	<b>Conclusiones</b>	<b>189</b>
	<b>Composición del grupo de trabajo</b>	<b>197</b>





## **Introducción**



## Cómo preparar el liderazgo militar futuro

*Juan Antonio Moliner González*

Para poder influir en el futuro es esencial tener una visión estratégica, una concepción prospectiva sobre lo que ese porvenir nos puede deparar. Con el documento «Entorno operativo 2035»<sup>1</sup>, el Estado Mayor de la Defensa hizo un esfuerzo para profundizar en las características de ese futuro, no tan lejano, y adecuar nuestras Fuerzas Armadas (FAS) a las mismas. Se apoyó, para ello, en el análisis de los desarrollos abordados por el Instituto Español de Estudios Estratégicos en el documento «Panorama de Tendencias Geopolíticas. Horizonte 2040»<sup>2</sup>.

La responsabilidad de la institución militar de defender a España de riesgos y amenazas exige planificar y preparar, hoy, unas estructuras que se adapten flexible y eficientemente a los escenarios y contextos operativos de actuación, inciertos, complejos y presididos por el cambio permanente, que nos deparará el mañana. Entre las características de unas FAS bien adaptadas al Entorno operativo 2035, el recurso humano, las personas, siguen siendo el elemento primordial, pues es el que dirige y coordina las ideas –doctrina y conceptos - y las herramientas –material e infraestructuras-.

Esas personas que cumplen en las Fuerzas Armadas la función directiva son los mandos y para el militar el mando supone liderar y dirigir. Mandar tiene su correlato en obedecer y ambas son las acciones básicas que estructuran la disciplina, principio esencial en la organización militar a lo largo de los tiempos.

En ese futuro que analizamos para lograr la mejor preparación de la fuerza, además de determinar el marco estratégico, establecer las doctrinas adecuadas y planear las capacidades necesarias, resulta imprescindible estructurar el ejercicio del mando apoyado en un auténtico liderazgo, en el que se otorgue la primacía que realmente le corresponde al elemento humano como factor esencial de la organización militar, encargada del uso legal y legítimo de la fuerza.

En consecuencia, el liderazgo en el futuro de las FAS españolas merece ser considerado con una visión prospectiva, amplia, comprensiva y armónica de sus

---

1 ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA, Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos, «Entorno operativo 2035». Madrid, 2019, disponible en: <https://publicaciones.defensa.gob.es/entorno-operativo-2035-libros-papel.html>, fecha de la consulta 11.07.2019

2 ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA, Instituto Español de Estudios Estratégicos, «Panorama de tendencias geopolíticas. Horizonte 2040», Madrid, 2019, disponible en: [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/panoramas/PANORAMA\\_ESTRATEGICO\\_2019.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/panoramas/PANORAMA_ESTRATEGICO_2019.pdf), fecha de la consulta 11.07.2019.

diferentes conceptos, componentes y métodos. Así, se logrará que nuestros militares adquieran una competencia en liderazgo que esté al nivel de otras capacidades morales, técnicas, tácticas y logísticas.

El objetivo de este trabajo es desarrollar, dentro de las grandes líneas de acción planteadas, la referida al líder militar y que junto a las dirigidas a las áreas social, económica, tecnológica y legal, pretender prever como deberán adaptarse las Fuerzas Armadas de España al entorno operativo que se abre ante nosotros en la referencia del año 2035.

El capítulo primero: «*La perspectiva psicosocial del liderazgo en las Fuerzas Armadas*» está coescrito por el Catedrático Fernando Molero y el Profesor Juan Antonio Moriano, ambos de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Destaca, del enfoque de psicología social que adoptan los autores, la concepción vigente del liderazgo como un proceso desarrollado y perfeccionado a lo largo del tiempo, y no como una característica estática de la personalidad de un líder. En ese proceso, la interacción entre líder y seguidores tiene influencias recíprocas.

Teniendo en cuenta los fines y particularidades de las FAS, focalizan su análisis en el «liderazgo transformacional» y «liderazgo auténtico», mostrando, a través de la evidencia empírica, su positiva influencia en unidades militares y de seguridad. En particular, estos estilos de liderazgo evidencian el desarrollo de importantes valores como la cohesión grupal, la identificación con la unidad y la justicia organizacional, además de considerar los imprescindibles aspectos éticos y morales en su ejecución.

Elementos, estos últimos, que merecen una destacada consideración que creemos está bien complementada con los que se ofrecen, desde la perspectiva de la ética militar, en el último capítulo.

En su trabajo, también analizan el papel de la mujer en las Fuerzas Armadas, llamadas a desempeñar dentro de los Ejércitos y Armada, en condiciones plenas de igualdad, puestos de mando en los que ejercerán el papel de líderes con plena eficacia.

Finalmente, los autores ponen de relieve como la internacionalización de las misiones de las FAS requiere, y va a exigir de forma e importancia creciente, el manejo de habilidades basadas en la empatía y en la capacidad para relacionarse con personas de otras culturas.

La Comandante Psicóloga Pilar Gallardo ha hecho una incursión en la inteligencia y el ingenio militar y su gobierno con el capítulo segundo, que se titula: «*La gestión del talento en las organizaciones militares y la capacidad de liderazgo en el horizonte 2035*».

Compartimos la opinión de la autora de que el líder militar será el principal artífice del desarrollo del talento en las Fuerzas Armadas, así como que el papel del equipo será

aún más relevante que lo es en la actualidad.

Los Ejércitos y la Armada siempre han desarrollado la gestión del talento, pero en la actualidad la complejidad de las organizaciones, incluyendo la Institución militar, exige nuevos conceptos, políticas y prácticas en esa tarea cuyo objetivo final sigue siendo la garantía de la seguridad y la defensa militar de España.

Esa gestión del talento es responsabilidad de autoridades y organismos militares, y exigirá, ya antes del 2035, extraer todas las potencialidades y talentos individuales para maximizar el la organización. En ese esfuerzo el líder militar adquiere una importancia excepcional, que la autora desgrana analítica y minuciosamente en diversos perfiles, características y habilidades.

Desde siempre, el mandar se ha ejercido y caracterizado con diferentes valoraciones, desde buenos a malos jefes. Cuando ese mando se ha ejercido con un liderazgo genuino es cuando ha logrado la excelencia.

El artículo de la Comandante Gallardo muestra que al mando militar, en el 2035, se le demandará el desarrollar capacidades de liderazgo que, además, deberá adaptar permanente a cambios en el contexto, misión y medios, pero sobre todo teniendo en cuenta de forma especial los nuevos escenarios de operaciones y el renovado concepto de «Mando orientado a la misión».

Quisiera destacar, como se hace en este capítulo, que en el entorno 2035 no solo el mando deberá ser un líder, sino que en las FAS «todos los individuos deberán tener competencias de liderazgo y capacidad de decisión a su nivel».

La gestión del talento, cada vez más esencial para la organización y en el futuro escudriñado, resultará vital para las Fuerza Armadas. En esa responsabilidad social corporativa, la institución militar tiene que conseguir formar a sus líderes para lograr «que un grupo de personas no extraordinarias consiga resultados extraordinarios».

Joaquín Fournier, Capitán de Fragata de la Armada y profesor de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas nos presenta el capítulo tercero: «**Competencias del líder militar futuro y los nuevos instrumentos formativos para mejorarlas**».

En su detallado análisis, con clara proyección de futuro, se analizan las nuevas competencias del líder militar en el 2035, así como la forma y metodología de enseñanza y adquisición.

Su estudio del concepto de competencia hace hincapié en el tránsito de la centralidad en la consideración de la persona a la consideración del puesto de trabajo, con sus elementos y características. El notable análisis concluye con el «atrevimiento» del autor a fijar su propia definición de competencia, paso siempre necesario para su mejoramiento y transformación.

De gran relevancia creemos que es el estudio de cuáles deberán ser las competencias del líder militar futuro, entre las que remarcamos ese «Liderazgo digital» que las FAS, y

toda la sociedad, tanto necesitan. En este nuevo escenario en el que lo digital empieza a mostrar sus implicaciones no solo tácticas y operacionales, sino también estratégicas (su importancia es contemplada en la Estrategia Nacional de Seguridad 2017), las competencias de nuestro líder militar futuro deberán ser, entre otras, la iniciativa, el pensamiento crítico y el fortalecimiento de los valores militares.

También consideramos muy relevante la argumentación ofrecida para poner en valor los nuevos instrumentos y metodología formativa que harán más eficaz el conseguir líderes militares eficientes y plenamente adaptados al entorno 2035. Aquí adquiere especial relevancia la enseñanza virtual, «formal e informal, reglada y no reglada», que tendrá que ir generalizándose, más que lo que ya está, en nuestros centros de formación y a todos los niveles.

Asumiendo las consecuencias de su investigación, el autor se atreve a propugnar, coherente con los resultados de la misma, la necesidad de desarrollar –para mejorar la evaluación de los líderes militares- los actuales informes personales. Conclusión que, junto al resto de las presentadas por el capitán de Fragata, nos lleva a valorar muy notablemente, en su esfuerzo prospectivo, este trabajo.

En el capítulo cuarto, el Teniente Coronel José Soto, de la Guardia Civil, nos presenta el impacto, de gran calado en diversos aspectos de nuestra organización y no solo en el liderazgo, de: «*Las nuevas tecnologías disruptivas y su influencia en el liderazgo militar*».

No parece difícil asumir que, en organizaciones complejas como son las de defensa y seguridad, las tecnologías que caracterizamos como disruptivas sin duda ejercerán una influencia muy notable en el estilo de mando y liderazgo. Por esto, nuestro autor remarca que, teniendo siempre como referencia el cumplimiento de la misión, los cambios que se van a experimentar exigirán desarrollar nuevas competencias en la formación de nuestros líderes.

Además de poner de manifiesto esas capacidades que deben engrosar el repertorio de las de los mandos militares y de la Guardia Civil, el Teniente Coronel Soto repasa las características que se vislumbran en el futuro horizonte tecnológico, marcado de forma relevante por la diversidad generacional que se analiza en el capítulo y a la que los líderes del 2035 deberán hacer frente en las organizaciones de defensa y seguridad.

Si somos conscientes de que no hay líder sin seguidores y que estos son clave para un liderazgo efectivo, conocer los que serán principios y puntos de vista que marcan el desarrollo vital de las nuevas generaciones –líderes y seguidores en el 2035- resulta esencial.

Líderes y subordinados, miembros de las futuras Fuerzas Armadas que, como nativos digitales, tendrán diferentes motivaciones y perspectivas ante las nuevas tecnologías. En consecuencia, las competencias a desarrollar deberán focalizarse en esas motivaciones para cumplir la misión en un entorno complejo y cambiante, sin

duda mucho más que el actual.

Todo ello es puesto de manifiesto en este capítulo, así como la necesidad de abordar, desde ya, la inclusión en los centros de formación de nuevos contenidos que se deben incorporar en los planes de estudios, integrando aspectos relativos a las nuevas tecnologías en esa formación. Así evitaremos que sean realmente disruptivas.

Para analizar: «*El liderazgo en las futuras operaciones de las Fuerzas Armadas*», se presenta el capítulo quinto por parte del Coronel del Ejército del Aire Fernando Carrillo Cremades.

En su trabajo se sintetizan buena parte de los objetivos perseguidos con este análisis en torno al liderazgo militar en el entorno del año 2035. Ello es así porque para el militar su función esencial es el cumplimiento de la misión, que alcanza trascendencia en el combate militar cuando la utilización de la fuerza, legal y legítima, significa poner en riesgo la vida propia y quizás tomar la de otros seres humanos.

Previsiblemente en el 2035 ese cometido principal seguirá teniendo plena vigencia. Lo que no impide ser consciente de los muchos y relevantes cambios que se producirán en el campo de batalla y, por tanto, en las operaciones que realicen los militares y, en su entorno específico, la Guardia Civil.

Con gran precisión, el Col. Carrillo desgana el perfil de los conflictos futuros con sus características más importantes; la conducta esperable de los enemigos y adversarios; y los ámbitos y dominios a los que inevitablemente se adecuarán las operaciones. Es el entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) mencionado a lo largo de diversos capítulos de este trabajo.

Todo ello plantea una perspectiva que, apoyándose en las características «permanentes» del militar que ejerce un auténtico liderazgo y teniendo en cuenta los desarrollos futuros que se esbozan, delinea las cualidades del «futuro líder militar» en el entorno 2035.

Muy relevantes son sus consideraciones en torno a los cambios que las nuevas tecnologías, de forma disruptiva, ya están comenzando a producir en los conflictos que emergen en estos inicios del siglo XXI. Con ellas, las características de la guerra sufrirán una tremenda mutación, aunque su naturaleza, y seguimos a Clausewitz, seguirá siendo la de un fenómeno social y humano, dirigido por la política y que es violencia productora de destrucción y muerte.

En ese escenario, el líder militar, como asevera el Coronel Carrillo, ha de ir mucho «más allá de lo conjunto», con una gran adaptación cultural e intelectual y que con todas sus cualidades, llegado el momento de la verdad, «como ha sido siempre, tendrá que decidir por sí solo y asumir riesgos de forma prudente e inteligente».

El sexto y último capítulo de este libro dedicado a «Cómo preparar el liderazgo militar futuro» lleva por título: «*Ética y liderazgo en el entorno 2035*» y el autor de

esta Introducción es su responsable.

En los estudios sobre liderazgo ha sido y es habitual preguntarse por lo esencial de ser un buen líder. El término «bueno» sirve para referirse tanto a la efectividad del líder en el logro de sus objetivos y los de la organización, como a la cualidad ética y moral de sus fines y forma de desempeñarse para conseguirlos.

Creemos, y así se plantea en este capítulo, que un líder bueno, un buen líder, es el que se ajusta en sus fines y comportamientos a normas y valores éticos.

En la institución militar esto aún adquiere más trascendencia, pues el ejercicio de la violencia letal, que las sociedades democráticas delegan en sus Fuerzas Armadas, solo puede interiorizarse por el militar que la lleva a cabo si está dotado de un coherente y ético sistema de valores y principios.

El líder militar, de esta forma, es un líder profundamente ético, que ajusta la utilización de la fuerza a una causa moralmente justa y mediante unos métodos y medios que respetan los principios y usos legales y éticos de la guerra.

Las nuevas exigencias en combate y la trascendencia, no solo a nivel táctico sino estratégico, de la comisión de cualquier atrocidad, por pequeña que sea, exigirá al líder de las unidades militares y de seguridad un profundo conocimiento del sistema, la situación y el individuo al que tiene que mandar y debe liderar.

Para el militar ser un buen líder en el futuro será aún más difícil. Los nuevos entornos operativos, las modernas exigencias que se plantean a la sociedad, el permanente y acelerado desarrollo científico y tecnológico, y el cambio en los valores y principios sociales, así permiten intuirlo.

Para ello su formación deberá avanzar notablemente en lo referente a su capacitación ética, único medio de imbuir en sí mismo y en sus hombres actitudes y conductas morales en el combate.

En el capítulo se presentan métodos y técnicas posibles para mejorar esa formación ética que se vislumbra tan imprescindible en el entorno 2035 y se hace un análisis de la diversidad cultural y de la situación de los temas mencionados en España.

Con todo ello, se pretende mostrar que la preparación y capacitación del líder militar, profesional del uso legal y legítimo de la fuerza, solo será completa si la ética y la moral militar tienen el debido peso en los contenidos de su exigente formación presente y que, previsiblemente, aún lo será más en el futuro 2035.

El líder militar del futuro, dadas las complejidades de las operaciones que se le encomendarán, deberá estar imbuido de la máxima de poner orden dentro del caos y, además, con un espíritu renovado que insufla ilusión y optimismo en sus subordinados, o sea que aumente su moral de combate para cumplir la misión y conseguir la victoria, objetivo pasado, presente y futuro del mando y líder militar.



## Capítulo I



## La perspectiva psicosocial del liderazgo en las Fuerzas Armadas

*Fernando Molero Alonso y Juan Antonio Moriano León*

### Resumen

En este capítulo pasamos revista al concepto de liderazgo desde una perspectiva psicosocial que consideramos útil para los propósitos de la propuesta «Liderazgo militar futuro» de las Fuerzas Armadas españolas. Después de proporcionar una definición del liderazgo, se describen dos enfoques especialmente adecuados para el ejercicio del liderazgo en las Fuerzas Armadas (FAS): el enfoque del liderazgo transformacional y el enfoque del liderazgo auténtico. Después de la explicación teórica de ambos modelos, se revisan, sin ánimo de ser exhaustivos, una serie de estudios empíricos, realizados en el ámbito de las FAS, que apoyan su utilidad. Finalmente, se detallan, de forma más breve, otros dos temas llamados a jugar un papel relevante en el futuro dentro de las FAS: el papel de la mujer en posiciones de liderazgo y la importancia de las habilidades socioculturales y relacionales de los líderes.

### Palabras clave:

Liderazgo transformacional, Liderazgo auténtico, Liderazgo y género, Liderazgo transcultural, Fuerzas Armadas

## *A psychosocial perspective for the leadership in the Armed Forces*

### ***Abstract***

*In this chapter we review the concept of leadership from a psychosocial perspective for the purposes of the analysis of «Future military leadership» proposed by the Spanish Army. After providing a definition of leadership, we will focus on two models of leadership especially suitable for the exercise of leadership in the Armed Forces: transformational leadership and authentic leadership. After the theoretical explanation of both leadership models, we describe, without intending to be exhaustive, a set of empirical studies conducted in the field of the Armed Forces, which support the usefulness of these models. Finally, we examine, more briefly, two other issues that play an important role in the Armed Forces future: the role of women in leadership positions and the importance of sociocultural and relational skills of leaders.*

### ***Keywords:***

*Transformational leadership, authentic leadership, Leadership and gender, Cross-cultural leadership, Armed Forces*

## Introducción

El liderazgo es un fenómeno que se produce en todos los grupos humanos y lleva interesando a filósofos, historiadores y literatos desde hace cientos de años. También en el ámbito militar, el estudio de los grandes jefes o estrategias ha tenido una gran importancia a lo largo de la historia. Sin embargo, el estudio científico del liderazgo (basado en datos empíricos) comienza en psicología a principios del siglo XX. En aquel momento predominaba la idea<sup>1</sup> de que los líderes poseían unas cualidades especiales que les hacían diferentes del resto de los mortales.

No obstante, Stogdil<sup>2</sup> concluyó, después de una revisión de 124 trabajos, que no era fácil localizar rasgos de personalidad específicos para diferenciar a los líderes de aquellos que no lo son. En la actualidad, ya no se concibe el liderazgo como una característica estática de la personalidad que reside únicamente en el líder, sino como un proceso en el que una persona (el líder) influye sobre otro grupo de personas (los seguidores). Este planteamiento implica considerar que el liderazgo es un fenómeno que se desarrolla a lo largo del tiempo y que, si bien el líder influye en sus subordinados, un líder eficaz debe ser también receptivo a las necesidades de sus seguidores<sup>3</sup>.

Como acabamos de señalar, en el ámbito militar el estudio del liderazgo tiene una amplia tradición<sup>4</sup> y en todas las academias militares se incluye un importante apartado de formación en liderazgo. Las Fuerzas Armadas españolas no son ajenas a este interés como lo demuestran, entre otros, diversos documentos desarrollados por el Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC) del Ejército de Tierra, con el propósito de proporcionar unidad de doctrina en materia de liderazgo con el horizonte del año 2035. También los documentos doctrinales de la Armada y del Ejército del Aire son referencias útiles en sus respectivas visiones de liderazgo, abiertas como están a la revisión y modificación que los cambios demandan<sup>5</sup>.

1 CARLYLE, T. «Heroes and hero worship», Adams, Boston, 1907.

2 STOGDIL, R. M. «Personal factors associated with leadership: A survey of the literature», *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

3 MOLERO, F. y MORIANO, J.F. «El liderazgo en los grupos». En F. Molero, D. Lois, C. García-Ael y A. Gómez (coordinadores). *Psicología de los Grupos*, UNED, Madrid, 2017

4 TAYLOR, R. L. y ROSENBACH, W. E. «Military Leadership: In pursuit of excellence». Westview Press. Cambridge, MA, 2005

5 ARMADA ESPAÑOLA. «Modelo de liderazgo», Madrid, 2008, disponible en: <http://www.armada.mde.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/mardigitaldocinstituc/prefLang-es/oodocu-institucional-armada+-+07modelo-liderazgo-armada>, EJÉRCITO DEL AIRE, «Liderazgo y Valores en el Ejército del Aire. El valor de un equipo», disponible en: <http://www.ejercitodelaire.mde.es/EA/ejercitodelaire/es/.galleries/anexos/noticias/liderazgo-valores-ea.pdf>, fecha de la consulta: 18.09.2019

Dentro de este interés se inscriben libros como éste, en el que se encuentra ubicado el presente capítulo.

El objetivo de este apartado es pasar revista al concepto de liderazgo desde una perspectiva útil a los propósitos de la propuesta «Liderazgo militar futuro». Para ello, este capítulo se centra en describir principalmente dos modelos de liderazgo, uno basado en el liderazgo transformacional y otro basado en el liderazgo auténtico, que están teniendo una gran repercusión, tanto en el ámbito militar como en todo tipo de organizaciones. Después de la explicación teórica de ambos modelos, pasaremos revista, sin ánimo de ser exhaustivos, a una serie de estudios empíricos que apoyan su utilidad en el contexto militar. Estos estudios han sido realizados tanto en el ámbito de las FAS españolas como de otros países. Finalmente, se explora, de forma más breve, otros dos temas importantes que juegan, y jugarán en el futuro todavía más, un papel relevante dentro de la organización militar: el papel de la mujer en posiciones de liderazgo dentro de la institución y la importancia de las habilidades socioculturales y relacionales de los mandos en muchas de las labores que las Fuerzas Armadas deben realizar en el mundo moderno que tienen que ver, en muchas ocasiones, con misiones de carácter internacional.

## La definición del liderazgo

El liderazgo es un fenómeno complejo y por ello existen numerosas definiciones que hacen hincapié en sus diversos aspectos. Sin embargo, la mayoría de los autores estarían de acuerdo en considerar que liderar consiste en coordinar, inspirar y motivar a los seguidores para que, de forma voluntaria, contribuyan a la consecución de los objetivos del grupo u organización<sup>6</sup>. Esta definición, de carácter amplio, coincide en gran medida con otras definiciones proporcionadas también desde el ámbito militar. Así, por ejemplo, la definición del ejército americano señala que liderar es «influir a las personas, proporcionándoles un propósito, dirección y motivación para conseguir la misión propuesta y mejorar la organización»<sup>7</sup>. De manera similar, la fuerza aérea norteamericana define el liderazgo como «el arte y la ciencia de influir y dirigir a las personas para que consigan la misión asignada»<sup>8</sup>.

Ahora bien, debido al papel específico que desempeñan las FAS, existen algunas

---

6 MOLERO, F. y MORIANO, J. A., *ibidem*, p. 254.

7 HALPIN, S. M. «Historical influences on the changing nature of leadership within the military environment», *Military Psychology*, 23, 479-488. 2011.

8 HALPIN, S. M. *ibidem*, p. 479, 2011.

diferencias importantes con respecto al liderazgo que es habitual en otro tipo de organizaciones. Entre estas diferencias cabe señalar que en las FAS<sup>9</sup>:

- a) la estructura formal jerarquizada y la centralización de la autoridad moldean las prácticas del liderazgo en función del rango y la cadena de mando;
- b) a menudo las actividades de la unidad, se realizan en contextos peligrosos (situaciones de combate) o en misiones de paz y de esfuerzo humanitario que también entrañan situaciones de peligro;
- c) en ocasiones las condiciones ambientales en las que se lleva a cabo la misión son estresantes (temperaturas extremas, espacios demasiado abiertos o demasiado cerrados, etc.);
- d) la dependencia de los miembros con respecto al líder es mayor que en otras organizaciones, ya que las organizaciones militares se caracterizan por un régimen jurídico y reglamentario especial, en el que sus miembros tienen limitados ciertos derechos;
- e) el líder militar debe tomar decisiones importantes mientras los miembros de su equipo están dispersos en un área territorial amplia y es posible que las instrucciones no lleguen a todos los implicados a la vez;

Asimismo, se señalan diversas paradojas (aspectos que parecen contradictorios, pero que deben tenerse en cuenta de forma simultánea) con las que deben enfrentarse los líderes en las FAS actualmente. Entre ellas cabe mencionar las siguientes<sup>10</sup>:

- a) liderazgo jerárquico vs. liderazgo descentralizado;
- b) flexibilidad y creatividad vs. orden y disciplina;
- c) complejidad vs. simplicidad;
- d) liderazgo distante vs. liderazgo cercano.

Por lo tanto, el liderazgo en el Horizonte 2035, debe sea capaz de atender eficazmente a estas múltiples expectativas y tensiones paradójicas en un entorno cada vez más complejo.

La existencia de estas particularidades y paradojas, relacionadas con los fines de la organización y con el contexto en el que dichos fines deben llevarse a cabo, ha hecho que a la hora proponer estilos de liderazgo eficaces en las FAS se haga necesario

9 YAMMARINO, F. J., MUMFORD, M. D., CONNELLY, M. S. y DIONNE, S. D. «Leadership and team dynamics for dangerous military contexts», *Military Psychology*, 22, 15-41. 2010.

10 KARK, R., KARAZI-PRESLER, T. y TUBI, S., «Paradox and challenges in military leadership. Leadership. Lessons from Compelling Contexts», *Monographs in leadership and management*, 8, 159-187. 2016

recurrir a los denominados «estilos de liderazgo positivos». Entre ellos se incluyen el liderazgo transformacional y el liderazgo auténtico de los que vamos a tratar más adelante. Tampoco debemos olvidar los aspectos éticos y morales, que, aunque son importantes en cualquier organización, lo son todavía más en una organización como la FAS cuya misión es mantener la seguridad y cuyos miembros están legitimados para usar la fuerza cuando sea necesario.

## El liderazgo transformacional

El concepto de liderazgo transformacional hunde sus raíces en el concepto de liderazgo carismático que fue utilizado por primera vez en las ciencias sociales por Max Weber (1922/1964)<sup>11</sup>. Weber señalaba la existencia de tres tipos de autoridad legítima:

- 1) la autoridad racional basada en las leyes,
- 2) la autoridad tradicional que se sustenta en el respeto a las costumbres, y
- 3) la autoridad carismática inspirada por una cualidad extraordinaria que tiene una persona en virtud de la cual se la considera en posesión de fuerzas «sobrenaturales» (divinas) y produce el seguimiento incondicional por parte de los seguidores.

Como cabe suponer esta visión del carisma, tan difícil de demostrar y de operacionalizar, no tuvo un gran desarrollo hasta la adaptación realizada por Bass en 1985<sup>12</sup> que supuso la introducción del concepto de liderazgo transformacional. Este autor sostiene que hay dos tipos fundamentales de liderazgo. Uno, de bajo nivel, basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los seguidores al que denomina liderazgo transaccional y otro, de alto nivel, en el que los líderes, a través de su influencia personal, consiguen efectos, que van más allá de lo esperado, en sus seguidores y en la organización. A este segundo tipo de liderazgo le denomina liderazgo transformacional.

El intercambio de recompensas como base explicativa está presente, de forma más o menos explícita, en todas las teorías del liderazgo: si el empleado o subordinado desempeña bien su trabajo, el líder o jefe le recompensa por la labor bien hecha. Esta forma de liderar (liderazgo transaccional), cuando es correctamente aplicada, lo que no siempre es fácil, produce efectos positivos en el rendimiento y satisfacción de los subordinados. Sin embargo, no basta para explicar por qué ciertos líderes consiguen,

---

<sup>11</sup> WEBER, M. «Economía y Sociedad», Fondo de Cultura Económica (2ª Edición), México. (1911/1964).

<sup>12</sup> BASS, B. M. «Leadership beyond expectations» Free Press. Nueva York, 1985



en ocasiones, cambios radicales en las actitudes, creencias, valores y conductas de sus seguidores.

Para explicar dichos efectos se hace necesario reconocer la existencia de otro tipo de liderazgo: el liderazgo transformacional. El líder transformacional es aquel capaz de concienciar a los subordinados de la importancia del trabajo a realizar, de hacerles trascender su propio interés en beneficio del grupo y de modificar la jerarquía de necesidades del seguidor. En consecuencia, y como se acaba de señalar, es capaz de conseguir importantes cambios en las prioridades de sus seguidores, así como un incremento excepcional en su rendimiento.

Sin embargo, lo más importante de la aportación de Bass no es su reflexión teórica, sino el hecho de que consigue operacionalizar su modelo a través de un cuestionario que permite medir los dos tipos de liderazgo señalados (transaccional y transformacional) y un tercer tipo denominado liderazgo pasivo/evitador (*laissez-faire*). Este cuestionario, que ha sufrido diversas modificaciones a lo largo de los años, se denomina MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Utilizando este instrumento Bass y sus colaboradores encuentran que el liderazgo transformacional está compuesto por cinco factores o dimensiones diferentes, el liderazgo transaccional por dos y el liderazgo pasivo/evitador por otros dos<sup>13</sup>. Estos nueve factores que, en total, mide el MLQ se describen en el cuadro siguiente.

---

13 AVOLIO, B. J. y BASS, B. M., «Multifactor Leadership Questionnaire», (3ª Edición), Mind Garden, Palo Alto, 2004.

**FACTORES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Influencia idealizada (atribuida)	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos. Ejemplo de un ítem de este factor: «Actúa de forma que se gana mi respeto».
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas, como, por ejemplo: «Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él/ella».
Motivación inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización. Ejemplo de un ítem de este factor: «Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos».
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse. Ejemplo de un ítem de este factor: «Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes».
Consideración individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o <i>coaches</i> . Ejemplo de un ítem de este factor: «Me ayuda a desarrollar mi capacidad».

**FACTORES DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL**

Recompensa contingente	Este factor hace referencia a aquellos líderes que clarifican las expectativas de sus seguidores y proporcionan reconocimiento cuando se consiguen los objetivos. Ejemplo de un ítem de este factor: «Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos».
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización. Ejemplo de un ítem de este factor: «Concentra su atención en los errores, quejas y fallos».

### LIDERAZGO PASIVO/EVITADOR

Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios. Ejemplo de un ítem de este factor: «Espera que las cosas vayan mal antes de actuar».
Laissez-faire	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes. Ejemplo de un ítem de este factor: «Evita tomar decisiones».

Cuadro 1. Estructura factorial del MLQ-5X (Avolio y Bass, 2004)

El MLQ ha sido utilizado en numerosos países demostrando una buena fiabilidad y validez. No obstante, su estructura factorial presenta algunas diferencias en los distintos países. En general, los resultados apoyan de forma consistente las hipótesis de Bass: los líderes transformacionales consiguen un mayor rendimiento y una mayor satisfacción por parte de sus subordinados que aquellos líderes que utilizan sólo el intercambio de recompensas. Sin embargo, los líderes transaccionales también consiguen algunos efectos positivos, aunque siempre menores, sobre la satisfacción y el rendimiento de sus seguidores. Sin lugar a duda los líderes que peores resultados obtienen son aquéllos que realmente no lideran: los altos en *laissez-faire*.

A pesar de su importante base empírica el modelo de Bass también ha recibido críticas. Así, por ejemplo, las altas correlaciones que suelen presentar entre sí los factores transformacionales cuestionan la utilidad de esta división e indicarían la necesidad de una mejor fundamentación teórica de dichos factores. Asimismo, para Yukl, los procesos de influencia por los que los líderes transformacionales consiguen sus efectos no quedan suficientemente explicados en la teoría y deberían ser investigados en mayor profundidad. Por otra parte, la teoría del liderazgo transformacional no presta suficiente atención a las variables situacionales del liderazgo lo que supone, en cierta medida, una vuelta a las teorías del liderazgo centradas en el líder. Cabe atribuir a esta teoría, sin embargo, el mérito de hacer una clara distinción entre el liderazgo de bajo nivel, basado en el intercambio, y el liderazgo de alto nivel que produce cambios importantes en los seguidores y en la organización. Como ya hemos visto, en los enfoques previos, esta importante distinción apenas era tenida en cuenta. Por otra parte, y a pesar de las críticas recibidas, el paradigma del liderazgo transformacional continúa siendo uno de los modelos predominantes en el liderazgo.

### *Estudios sobre el liderazgo transformacional realizados en el ámbito militar*

Existen numerosos estudios realizados sobre el liderazgo transformacional realizados en ámbitos militares sobre todo en los Estados Unidos. No obstante, en España y en Latinoamérica también se han realizado algunas investigaciones representativas. A continuación, describiremos algunas de ellas sin ánimo de ser exhaustivos.

Espinoza, Molero y Fuster en una muestra de 985 cadetes en formación del cuerpo de Carabineros chilenos, encontraron que el liderazgo transformacional atribuido a sus instructores estaba positivamente relacionado con la implicación en el trabajo (*work engagement*) y con la identificación con la unidad. Además, estas variables ejercían un papel mediador sobre la satisfacción en el trabajo por parte de los cadetes. Por tanto, este estudio muestra que el liderazgo transformacional aumenta la implicación en el trabajo y la identificación con el grupo de los cadetes, lo que a su vez incrementa la satisfacción en el trabajo.

Encontraron por su parte, García Guiu, Moya, Molero y Moriano, en una muestra de 243 soldados pertenecientes a 51 escuadras de infantería, una relación directa entre el liderazgo transformacional atribuido a sus mandos y la potencia grupal de la unidad (la creencia compartida de que el grupo es eficaz). Además, se encontró una alta relación entre el liderazgo transformacional y la identificación con la unidad y la cohesión grupal. Cuando en el modelo analizado se introducían la identificación con el grupo y la cohesión grupal, la relación entre el liderazgo transformacional y la potencia grupal se tornaba no significativa. Los resultados de este estudio revelan algunos de los mecanismos psicosociales por los que ejerce su influencia liderazgo transformacional. En este caso, observamos que el liderazgo transformacional influye en la potencia grupal a través del incremento de la identificación de los soldados con su unidad y del incremento de la cohesión grupal.

El MADOC, en diversos documentos, presenta los resultados de una amplia investigación realizada en el Ejército de Tierra español basada en el paradigma del liderazgo transformacional. En un primer informe del MADOC se presentan los resultados obtenidos en una muestra de 6.289 efectivos repartidos en 26 unidades. El objetivo principal del estudio es la «definición de un modelo de liderazgo militar efectivo para el Ejército de Tierra, tanto en la vida diaria de las unidades como en operaciones». Es imposible en estas páginas referir esta investigación por lo que remitimos al lector interesado al documento del MADOC arriba referenciado. Simplemente, nos gustaría añadir aquí, en relación con los objetivos de este capítulo, que los diferentes factores del liderazgo transformacional mostraban correlaciones muy altas con diversos aspectos de la eficacia, la satisfacción con el líder (superiores a .50 en la mayoría de los casos), la cohesión, la moral y el compromiso. El factor transaccional de recompensa contingente presentaba una pauta muy similar. Las correlaciones seguían siendo positivas pero menores en el caso de la dirección por excepción activa y

finalmente las correlaciones eran significativamente negativas con la eficacia percibida y la satisfacción, la cohesión, la moral y el compromiso, en el caso de la ausencia de liderazgo.

### Del liderazgo tóxico al liderazgo auténtico

Durante la última crisis económica (2008-2014) se produjeron diversos escándalos financieros que causaron daño a millones de empleados e inversores. Desde entonces hay algunos estudios que abordan la llamada «cara oscura» del liderazgo y sus efectos negativos en los empleados y en la organización. Este liderazgo tóxico, incluye, por parte de los líderes, conductas de supervisión abusiva, autoritarismo, narcisismo, impredecibilidad de las conductas y tendencia a la auto-promoción. En general, las personas bajo un liderazgo de este tipo sufren un alto nivel de estrés, tienen mayor tendencia al abuso de alcohol y una menor autoestima, así como una menor satisfacción con el trabajo y un menor compromiso con la organización. En el plano interpersonal este tipo de liderazgo aumenta el conflicto entre los miembros del equipo, reduce la cohesión grupal y favorece el surgimiento de conductas de abuso hacia los otros miembros del equipo.

Gallus y colaboradores encuentran que, si bien en las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos, la mayoría de las personas señalan haber tenido algún líder excepcional (en el aspecto positivo) a lo largo de su carrera profesional, existe también un 83% que reconoce haber sido testigo de conductas de liderazgo abusivo. Estos datos indicarían que comprender el liderazgo tóxico o abusivo dentro de contextos militares es particularmente importante dada la naturaleza de la labor militar y los valores inherentes en esta carrera. Por otra parte, la naturaleza jerárquica del ejército, necesaria para la gran mayoría de los aspectos de su actividad, puede favorecer el surgimiento del liderazgo abusivo por la asimetría de poder existente entre el líder y los subordinados. El estudio mencionado, que tiene un carácter multinivel, se realizó con una muestra de 2025 militares repartidos en 113 compañías del Ejército, Guardacostas y Marines. Los resultados muestran que la existencia de liderazgo abusivo tiene un impacto negativo directo en la forma en que se tratan entre sí los miembros de la unidad, y un impacto indirecto en la satisfacción individual con el trabajo y en el compromiso con la organización. Los autores señalan la importancia de atajar este tipo de conductas ya que los líderes tóxicos en el ámbito militar crean una atmósfera en la que los miembros de la unidad aprenden que la falta de respeto y el maltrato son aceptables o tolerados y, de esta forma, los líderes o mandos más jóvenes pueden perpetuar esta cultura. Finalizan los autores señalando que los mandos del ejército americano están haciendo grandes esfuerzos por erradicar este tipo de conductas.

El estudio de los aspectos tóxicos o negativos del liderazgo ha llevado a la reflexión por parte de los investigadores acerca de la otra cara de la moneda: los aspectos éticos y morales del liderazgo. El liderazgo ético se define como el ejercido por aquellos líderes

que muestran una conducta normativamente apropiada (honestidad, justicia) en sus acciones personales y en sus relaciones interpersonales y fomentan la realización de tales conductas en sus seguidores a través de la interacción, el refuerzo y la toma de decisiones.

Este liderazgo ético está relacionado con la percepción de honestidad y la confianza en el líder por parte de los empleados y predice la eficacia percibida del líder y la satisfacción y dedicación de los empleados al trabajo. Luthans y Avolio hacen referencia a un concepto parecido al que denominan liderazgo auténtico y que ha alcanzado mayor difusión en las investigaciones realizadas en los últimos años.

El concepto de «autenticidad» (ser fiel a uno mismo) tiene una larga tradición que se remonta a los antiguos griegos y pasa por la psicología humanista. El liderazgo auténtico se puede definir como un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y la transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores. La premisa central de este modelo es que los líderes auténticos desarrollarán la autenticidad de los seguidores. A su vez, la autenticidad de los seguidores contribuiría a su bienestar y al logro de un rendimiento que sobrepasa las expectativas y que, además, se mantiene en el tiempo, lo cual produce efectos positivos en las organizaciones donde trabajan.

El liderazgo auténtico hunde sus raíces en la Psicología Organizacional Positiva, que puede definirse como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas, los grupos de trabajo y las organizaciones, así como el intento de optimizar y potenciar la calidad de vida laboral. Es decir, no se trata sólo de evitar lo negativo, sino de ir más allá y buscar el bienestar de las personas junto con el rendimiento de la organización. En este sentido, frente a la Psicología Organizacional tradicional, que se ha dedicado a resolver circunstancias adversas y prevenir riesgos, la nueva Psicología Organizacional Positiva analiza y estudia, con una rigurosa metodología de investigación, cuáles son las variables que permiten a los miembros de una organización sentirse mejor y a la vez obtener rendimientos superiores en el trabajo. Sin duda, una de estas variables es el liderazgo. Desde esta perspectiva, el comportamiento de los líderes auténticos se caracteriza por los siguientes aspectos:

1. Obtener resultados que sobrepasan expectativas, pero beneficiando siempre a los intereses colectivos por medio de una visión y ética que enfatiza el bien común;
2. Incrementar la motivación y el compromiso de sus seguidores a través de la creación de identificación personal y social con la organización;
3. Provocar emociones positivas en su entorno, es decir, la forma de motivar a los colaboradores centrándose especialmente en los logros y fortalezas, lo que

lleva a afectos positivos como el orgullo y la satisfacción;

4. Promover el desarrollo de los miembros de la organización, ya que los líderes positivos consiguen resultados superiores gracias al crecimiento de sus seguidores.

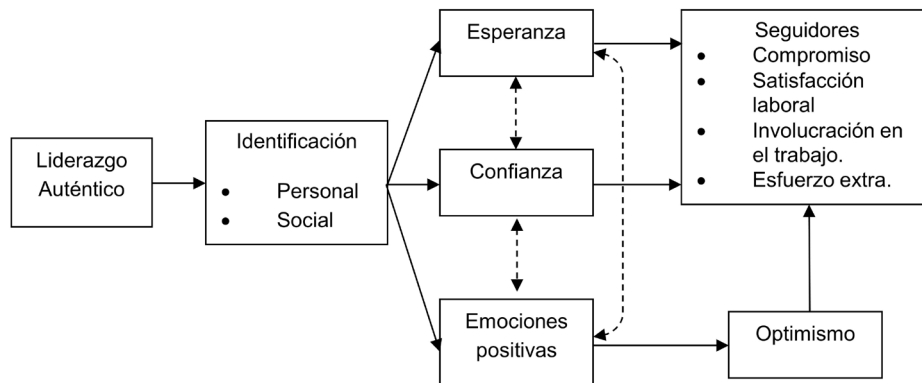


Figura 2. El proceso del liderazgo auténtico Avolio et al. (2004)

El liderazgo auténtico puede medirse a través del instrumento ALQ (Authentic Leadership Questionnaire) que permite evaluar las conductas de los líderes auténticos a través de la percepción de los propios líderes (autoevaluación) o de la percepción que de ellos tienen sus seguidores<sup>14</sup>. Los líderes auténticos muestran un patrón comportamental característico, que puede agruparse en cuatro dimensiones:

1. Conciencia de sí mismo (CS),
2. Relaciones transparentes (RT),
3. Moral internalizada (MI) y
4. Procesamiento balanceado (PB).

### ALQ – VERSIÓN SEGUIDORES

Los ítems que figuran a continuación se refieren al estilo de liderazgo de tu jefe o supervisor (líder) tal como tú lo percibes. Por favor, indica con qué frecuencia cada afirmación se ajusta al estilo de liderazgo de tu jefe usando la siguiente escala:

Nada	De vez en cuando	A veces	Bastante a menudo	Siempre o casi siempre
0	1	2	3	4

<sup>14</sup> MORIANO, J. A., MOLERO, F. y LÉVY, J.-P., «Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España», *Psicothema*, 23(2), 336-341. 2011.

<b><i>Mi líder</i></b>	0	1	2	3	4
1. Admite los errores cuando se cometen. (CS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Dice exactamente lo que quiere decir. (RT)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Toma decisiones basadas en los valores que son importantes para él/ella. (MI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión. (PB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cuadro 2. Ítems de ejemplo del cuestionario ALQ

La *conciencia de sí mismo* permite a los líderes auténticos conocer sus fortalezas, áreas de mejora, valores y motivaciones, así como los aspectos contradictorios, sesgos y mecanismos de defensa. Esta dimensión del liderazgo auténtico está muy relacionada con el desarrollo de un autoconcepto positivo. Si los líderes se valoran adecuadamente a sí mismos, entonces tienen más probabilidades de aceptar y comprender las consecuencias tanto positivas como negativas de sus propias acciones. Además, la conciencia de sí mismo también se ve facilitada por la inteligencia emocional, es decir, la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos, las causas que los provocan y cómo determinan poderosamente el pensamiento y comportamiento.

El *procesamiento equilibrado de la información* se refiere a que los líderes auténticos son capaces de analizar objetivamente datos y hechos, tanto externos como relacionados con ellos mismos, a la hora de tomar una decisión, no sesgando sus percepciones y decisiones por motivos de autodefensa, autoensalzamiento y/o autoprotección. Los líderes que exhiben un procesamiento equilibrado de la información podrán interpretar con mayor precisión la retroalimentación de las tareas y estimar adecuadamente su nivel de competencia. El procesamiento equilibrado también va a suponer la selección activa de situaciones que aportan información. Las conductas que reflejan esta competencia también se centran en solicitar y analizar puntos de vista contrarios a las opiniones propias para poder tomar una decisión. Además, el procesamiento equilibrado a su vez estaría en la base de la integridad personal, influenciando significativamente las decisiones y acciones estratégicas del líder.

La *moral internalizada* permite a los líderes auténticos seguir criterios morales y éticos frente a las posibles presiones grupales, sociales u organizacionales, resultando en acciones dirigidas en todo momento a servir a los intereses colectivos, a veces en conflicto directo con los propios intereses personales. Además, estos líderes suelen mostrar un compromiso genuino hacia el crecimiento sostenible de las organizaciones y la sociedad, así como actos de apoyo para que los colaboradores se comporten de igual modo, creando un clima y procesos de trabajo que fomenten su responsabilidad. Para que los líderes auténticos puedan exhibir conductas morales congruentes con



sus valores y orientadas a la consecución de un bien común, previamente han debido alcanzar un elevado nivel de comprensión acerca de cuáles son sus valores y motivos, y, posteriormente, identificar, al menos de forma interna, posibles discrepancias entre ellos. De este modo, cuando los líderes auténticos han de tomar una decisión, el criterio que utilizarán serán sus valores morales por lo que las conductas éticas de los líderes auténticos son una forma integrada de autorregulación en la que se establece una congruencia entre los valores y las acciones.

Por último, la *transparencia en las relaciones* hace referencia al hecho de que los líderes auténticos comparten abiertamente la información y estimulan a que sus colaboradores hagan lo mismo. Las conductas de los líderes auténticos que reflejan esta dimensión incluirían admitir los errores cuando se cometen, animar a cada persona a expresar su opinión y decir en todo momento la verdad, aunque sea dura. Esta dimensión también se refleja por medio de conductas que animan y refuerzan a los miembros del grupo a «criticar» y sugerir formas de mejorar aspectos del trabajo. Otro de los aspectos fundamentales de la transparencia relacional es el hecho de que las relaciones con los seguidores se basan en la sinceridad y honestidad, lo que supone un proceso activo de apertura y desarrollo de la confianza con los seguidores, siendo sincero y comunicando tanto lo positivo como lo negativo. A diferencia de los otros tres componentes del liderazgo auténtico, la transparencia relacional podría ser el mejor reflejo del patrón de relaciones que los líderes auténticos establecen en la organización, al ser el componente clave propuesto para generar confianza en los seguidores.

En el ámbito de las organizaciones de seguridad y emergencia, García-Guiu, Molero, Moya y Moriano <sup>15</sup> encontraron en una muestra de 221 policías locales y bomberos, una relación positiva entre el liderazgo auténtico atribuido al jefe de la unidad, tanto con la cohesión como con la identificación grupales. El modelo, analizado a través de ecuaciones estructurales, muestra que la identificación grupal ejerce un efecto mediador parcial en las relaciones entre el liderazgo auténtico y la cohesión grupal. Es decir, que el líder auténtico incrementa la cohesión del grupo aumentando la identificación con dicho grupo.

Dentro del aspecto organizacional, García-Guiu, Molero y Moriano (2015)<sup>16</sup> encontraron, en una muestra de 210 empleados de diversas empresas, que el liderazgo auténtico estaba relacionado positivamente tanto con la cohesión como con la identificación grupal. Asimismo, el modelo analizado muestra que la justicia organizacional (la percepción de los empleados de que existe imparcialidad y equidad

---

15 GARCÍA-GUIU, C., MOLERO, F., MOYA, M. C. y MORIANO, J.A., «Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams», *Psicothema*, 27, 59-64. 2015.

16 GARCÍA-GUIU, C., MOLERO, F. y MORIANO, J. A., «Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: the role of organizational justice as a mediating variable», *Revista de Psicología Social*, 30, 60-88. 2015.

en su organización) es un mediador parcial en las relaciones entre estas variables. Es decir, el liderazgo auténtico aumenta la percepción de justicia organizacional, que a su vez aumenta la cohesión y la identificación con grupales.

Finalmente, Pastor, Moriano y Molero<sup>17</sup> hallaron en una muestra de 225 soldados, que el liderazgo auténtico atribuido a sus superiores estaba relacionado positivamente tanto con la identificación personal con el líder como con la identificación con la unidad. Asimismo, el liderazgo auténtico se relacionaba también positivamente, con la implicación en el trabajo y con las conductas de ciudadanía organizacional (conductas voluntarias que no están definidas en el sistema formal de recompensas y promueven la eficacia de las organizaciones a lo largo del tiempo, por ejemplo, ayudar a los nuevos empleados).

Otros aspectos transversales importantes en el liderazgo de las FAS del futuro.

A continuación, nos referiremos a dos aspectos del liderazgo en las Fuerzas Armadas que tienen un carácter transversal, es decir, que van más allá de los diferentes enfoques teóricos y que tienen una gran importancia de cara al futuro.

### *La presencia de la mujer en las FAS*

Recientemente se ha celebrado el 30 aniversario de la incorporación de las mujeres a las Fuerzas Armadas españolas. Esta presencia es minoritaria (12,7%) y todavía es menor en los puestos de mando (8,6% de suboficiales)<sup>18</sup>, no obstante, estos porcentajes son equiparables a los de los países de nuestro entorno. La presencia de las mujeres en el ejército tiene implicaciones a muchos niveles. En primer lugar, no es extraño que los estereotipos de género predominantes en la sociedad, que atribuyen a la mujer determinadas características y roles, se reproduzcan en una organización tradicionalmente masculina como es el ejército. Esto influiría tanto en la elección inicial de la carrera militar por parte de las mujeres, como en sus posibilidades de promoción una vez dentro del ejército. Loughlin y Arnold<sup>19</sup> señalan varias razones por las que resultaría muy conveniente reducir las barreras que encuentran las mujeres

---

17 PASTOR, A., MORIANO, J. A. y MOLERO, F., «Authentic leadership and its relationships with work engagement and organizational citizenship in military units: the role of identification as mediating variable», *Military Psychology*. (Aceptado para su publicación, 2019).

18 Biblioteca Centro de Documentación de Defensa, «Dossier: 30 años de la presencia de la mujer en las Fuerzas Armadas», 2018, disponible en: [https://patrimoniocultural.defensa.gob.es/sites/default/files/2018-09/Dossier\\_30a%C3%B1osmujerFEAA.pdf](https://patrimoniocultural.defensa.gob.es/sites/default/files/2018-09/Dossier_30a%C3%B1osmujerFEAA.pdf), fecha de consulta 11.07.2019.

19 LOUGHILN C. y ARNOLD, K.A., «Seeking the best: leadership lessons from the military», *Human Resources Management*, 46, 147-167. 2007.

tanto en el ejército como en la sociedad en general. En primer lugar, porque el desarrollo tecnológico hace que las características requeridas por los líderes en el futuro sean distintas a las requeridas en el pasado. La idea de que las diferencias físicas entre hombres y mujeres son un motivo que les dificulta ocupar puestos de liderazgo en las FAS, se sostiene cada vez menos. Primero, porque tanto en el ejército americano como en otros ejércitos se realizan adaptaciones de las exigencias físicas, por ejemplo, en función de la edad. En segundo lugar, también existen investigaciones que sugieren que, a menudo, las capacidades físicas de las mujeres se subestiman. Loughlin y Arnold en el mencionado artículo sugieren que la única razón para centrarse tanto en las capacidades físicas de las mujeres es para excluirlas de puestos de combate, que son precisamente los más valorados a la hora de la promoción. Por otra parte, para ciertas misiones, por ejemplo, las misiones de paz, pueden ser necesarias una serie de habilidades, tales como la capacidad de mediar y resolver conflictos y el ejercicio de una agresividad controlada, en las que tradicionalmente las mujeres se han desempeñado igual, sino mejor, que los hombres. En el futuro, el desempeño militar va a requerir una mejor comprensión de otras culturas y el desarrollo de una actitud que combine el concepto de soldado como «guerrero» con el concepto de soldado como «diplomático y persona bien formada». En definitiva, concluyen Loughlin y Arnold, en el ejército moderno, con las exigentes habilidades requeridas para el liderazgo, el ejército no puede permitirse el lujo de perder a las personas capacitadas sean mujeres u hombres.

### *Las competencias transculturales y habilidades para relacionarse en el líder militar*

Como señala Laurence <sup>20</sup>, los militares hoy en día afrontan, más incluso que los líderes políticos o corporativos, el desafío de un contexto volátil, complejo y ambiguo. El tipo de misiones que se llevan a cabo en la actualidad demanda, no sólo tecnología, sino la comprensión cultural y la comunicación con la población de los lugares donde se lleva a cabo la misión. Estas habilidades tienen mucho que ver con los aspectos relacionales del liderazgo. Por ejemplo, las conductas de los soldados que son consideradas poco respetuosas por la población local y sus líderes legítimos, pueden impedir la cooperación e incluso provocar ataques, bien directamente o a través de la cooperación con grupos insurgentes o terroristas. En determinadas misiones, la doble responsabilidad de los líderes militares tanto hacia sus propias tropas como ante la población local requiere ser pragmático y adaptar las relaciones interpersonales y el

---

20 LAURENCE, J. H., «Military Leadership and the complexity of combat and culture», *Military Psychology*, 23, 489-501. 2011.

estilo de liderazgo a las demandas de la situación. Como señala Halpin <sup>21</sup> el éxito en el entorno futuro del ejército será evaluado por la capacidad del líder de construir buenas relaciones con agencias gubernamentales del propio Estado, con otras fuerzas militares multinacionales y con organizaciones no gubernamentales. El éxito en entornos multiculturales requiere habilidades como la empatía, el respeto, el interés por las otras personas, la flexibilidad conductual, la tolerancia a la ambigüedad, la apertura mental y la sociabilidad<sup>22</sup>. Por tanto, además de las competencias técnicas o relacionadas con la tarea, los líderes de las FAS han de recibir formación en las habilidades mencionadas que tienen que ver, como ya hemos señalado, con los aspectos más relacionales y transculturales del liderazgo.

### Comentarios finales

El estudio del liderazgo es complejo en cualquier tipo de organización. Sin embargo, en el ámbito de las FAS adquiere unas características especiales que hemos tratado de poner de manifiesto en este capítulo. Debido al tipo actividad (mantener la seguridad) y a las condiciones extremas en las que ésta se desarrolla muchas veces (por ejemplo, en las misiones internacionales), el liderazgo en las FAS se encuentra con una serie de desafíos y paradojas que los mandos, en sus diversos niveles jerárquicos, deben ser capaces de afrontar. Para ello, resultan especialmente adecuados los estilos de liderazgo positivos que han sido analizados en este capítulo, tanto de forma teórica como a través de estudios empíricos realizados del ámbito militar.

La eficacia de estos estilos de liderazgo ha sido contrastada en numerosas organizaciones, incluyendo las FAS. El liderazgo transformacional, una versión moderna del liderazgo carismático, tiene que ver con la habilidad del líder para transmitir confianza e inspirar a los subordinados en el cumplimiento de la misión. Incluso ir más allá de los resultados esperados a través de la transformación de los seguidores y de la organización. Por su parte, el modelo del liderazgo auténtico resalta la importancia de aspectos como la transparencia en las relaciones y el compartir el conocimiento, así como la preocupación por las consecuencias morales de la acción, que hacen que el líder sea considerado como un ejemplo a seguir por sus subordinados. La sensibilidad hacia las cuestiones éticas del liderazgo parece especialmente importante en una organización como las FAS. Debe tenerse en cuenta que la naturaleza jerárquica del ejército, necesaria para muchos aspectos de su actividad, puede favorecer el surgimiento del liderazgo abusivo por la asimetría de poder existente entre el líder y los subordinados. El liderazgo auténtico constituye un «antídoto» contra los estilos de liderazgos negativos o tóxicos.

---

<sup>21</sup> HALPIN, S. M., «Historical influences on the changing nature of leadership within the military environment», *Military Psychology*, 23, 479-488. 2011.

<sup>22</sup> LAURENCE, *ibídem*, p. 483

A través de los estudios empíricos revisados hemos visto que los líderes transformacionales consiguen una mayor identificación con la unidad y una mayor potencia grupal (creencia compartida de que el grupo es eficaz), así como un mayor compromiso con la tarea a realizar y, a juicio de los subordinados, una mayor eficacia de la unidad y satisfacción con el líder. Por su parte, el liderazgo auténtico está relacionado también con la eficacia de la unidad, la satisfacción de los empleados y la identificación con la unidad.

Finalmente, hemos repasado brevemente dos aspectos fundamentales en el liderazgo presente y futuro de las FAS: El papel de la mujer en los puestos de mando y las nuevas habilidades relacionales y transculturales que el líder debe tener. En cuanto al primero, está claro, que al igual que en el resto de la sociedad, la mujer debe ser promovida en términos de igualdad con sus compañeros varones. En definitiva, como hemos señalado anteriormente, en las FAS modernas, con las exigentes habilidades requeridas para el liderazgo, el ejército no puede permitirse el lujo de perder a las personas capacitadas para el mando sean estas mujeres u hombres. En relación con el segundo aspecto, está claro que la internacionalización de las misiones de las FAS requiere y va a requerir cada vez más el manejo de habilidades basadas en la relación (empatía) y en la capacidad para relacionarse con personas de otras culturas.

En conclusión, la revisión de los retos y desafíos del liderazgo en las FAS, así como el estudio de los estilos de liderazgo más adecuados para afrontarlos contribuirá a enriquecer la propuesta sobre «Cómo preparar el liderazgo militar futuro», con el punto de vista en el entorno operativo 2035 que están planificando las FAS españolas.

## Bibliografía

- AVOLIO, B. J. y BASS, B. M., «*Multifactor Leadership Questionnaire (3ª Edición)*», Mind Garden:Palo Alto, 2004.
- AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L., WALUMBWA, F. O., LUTHANS, F., & MAY, D. R., «*Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*», *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. 2004.
- BASS, B. M., «*Leadership beyond expectations*», Free Press, Nueva York, 1985
- BIBLIOTECA CENTRO DE DOCUMENTACIÓN DE DEFENSA, «*Dossier: 30 años de la presencia de la mujer en las Fuerzas Armadas*», 2018, disponible en:[https://patrimoniocultural.defensa.gob.es/sites/default/files/2018-09/Dossier\\_30a%C3%B1osmujerFFAA\\_.pdf](https://patrimoniocultural.defensa.gob.es/sites/default/files/2018-09/Dossier_30a%C3%B1osmujerFFAA_.pdf), fecha de consulta 11.07.2019.
- BROWN, M. E., TREVIÑO, L. K., & HARRISON, D. A., «*Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational behavior and human decision processes*», 97(2), 117-134. 2005.
- CARLYLE, T., «*Heroes and hero worship*», Adams, Boston 1907
- EDÚ, S., MORIANO, J. A. y MOLERO, F., «*Liderazgo auténtico en las organizaciones*», en A. Osca, F. J. Palací, J. A. Moriano y A. M. Lisbona (Eds.), *Nuevas Perspectivas en Psicología de las Organizaciones* (pp. 179-216). Sanz y Torres, Madrid, 2016.
- ESPINOZA-PARRA, S., MOLERO, F. Y FUSTER-RUIZ DE APODACA, M. J., «*Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en carabineros de Chile: los efectos mediadores de la identificación con el grupo y el work engagement*», *Revista de Psicología Social*, 30, 439-467.2015.
- GALLUS, J. A., WALSH, B. M., VAN DRIEL, M., GOUGE, M. C. y ANTOLIC, E., «*Intolerable cruelty: a multilevel examination of the impact of toxic leadership on U.S. military units and service members*», *Military Psychology*, 25, 588-601, 2013.
- GARCÍA-GUIU, C., MOLERO, F. y MORIANO, J. A., «*Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: the role of organizational justice as a mediating variable*», *Revista de Psicología Social*, 30, 60-88. 2015
- GARCÍA-GUIU, C., MOLERO, F., MOYA, M. C. y MORIANO, J.A., «*Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams*», *Psicothema*, 27, 59-64. 2015
- GARCÍA-GUIU, C., MOYA, M., MOLERO, F. y MORIANO, J.A., «*Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification y cohesion*», *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 145-152. 2016.

- HALPIN, S. M., «*Historical influences on the changing nature of leadership within the military environment*», *Military Psychology*, 23, 479-488. 2011.
- KARK, R., KARAZI-PRESLER, T. y TUBI, S., «*Paradox and challenges in military leadership. Leadership Lessons from Compelling Contexts*», *Monographs in leadership and management*, 8, 159-187. 2016.
- LAURENCE, J. H. «*Military Leadership and the complexity of combat and culture*», *Military Psychology*, 23, 489-501. 2011.
- LOUGHILN C. y ARNOLD, K.A., «*Seeking the best: leadership lessons from the military*», *Human Resources Management*, 46, 147-167. 2007.
- LUTHANS, F., & AVOLIO, B. J. «*Authentic leadership development. Positive organizational scholarship*», 241- 258. 2003.
- MOLERO, F. y MORIANO, J. A. , «*El liderazgo en los grupos*», en F. Molero, D. Lois, C. García-Ael y A. Gómez (coordinadores), *psicología de los Grupos*, UNED, MADRID, 2017.
- MOLERO, F., RECIO, P. y CUADRADO, I., «*Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis factorial de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*», *Psicothema*, 22, 495-501. 2010.
- MORIANO, J. A., MOLERO, F. y LÉVY, J.-P., «*Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España*», *Psicothema*, 23(2), 336-341. 2011.
- PASTOR, A., MORIANO, J. A. y MOLERO, F., «*Authentic leadership and its relationships with work engagement and organizational citizenship in military units: the role of identification as mediating variable*», *Military Psychology*. (Aceptado para su publicación, 2019).
- SALANOVA, M., MARTÍNEZ, I. M. y LLORENS, S., «*Psicología organizacional positiva. Psicología de la Organización (349-376)*», Pearson Prentice Hall, Madrid, 2005.
- STOGDIL, R. M., «*Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*», *Journal of Psychology*, 25, 35-71. 1948.
- TAYLOR, R. L. y ROSENBAACH, W. E., «*Military Leadership: In pursuit of excellence*», Westview Press, Cambridge, MA, 2005.
- WANG, G., OH, I., COURTRIGHT, S. H., y COLBERT, A. E., «*Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research*», *Group and Organization Management*, 36, 223-270. 2011
- WEBER, M. «*Economía y Sociedad*», México: Fondo de Cultura Económica (2ª Edición). México. (1911/1964).

YAMMARINO, F. J., MUMFORD, M. D., CONNELLY, M. S. y DIONNE, S. D., «*Leadership and team dynamics for dangerous military contexts*». *Military Psychology*, 22, 15-41. 2010.

YULK, G., «*An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*», *Leadership Quarterly*, 10, 285-305. 1999.



## Capítulo 2



## La gestión del talento en las organizaciones militares y la capacidad de liderazgo en el horizonte 2035

*María del Pilar Gallardo Rodríguez*

### Resumen

El talento y la capacidad de liderazgo son los elementos fundamentales que impulsan y mueven una organización. Cada vez son más las organizaciones que marcan como uno de sus objetivos prioritarios conseguir que su talento reunido funcione de manera sincronizada, proactiva e inteligente, aportando valor e innovación. Dicho en otras palabras, la nueva estrategia organizacional para operar en entornos complejos consiste en organizar y seleccionar equipos de alto rendimiento, así como ser capaces de formar a los líderes que van a dirigirlos. Esta tendencia impacta también de lleno en las organizaciones militares. La gestión del talento como estrategia de dirección de personas se impone en los ejércitos de nuestro entorno. Y en esta tarea la figura del líder cobra gran protagonismo, situándose como el principal artífice del desarrollo del talento en la organización. En el entorno operativo 2035 los líderes tendrán que afrontar nuevos desafíos, hacer frente a nuevos retos y desarrollar nuevas habilidades, pero su tarea fundamental consistirá en construir equipos cohesionados y comprometidos con la misión de la organización, innovadores, creativos y capaces de tomar decisiones de forma ágil ante situaciones complejas.

### Palabras clave:

**Talento, gestión del talento, liderazgo, retos del líder, capacidad de liderazgo.**

## *The talent management in the military organizations and leadership capacity in the horizon 2035*

### **Abstract**

Talent and leadership capacity are the fundamental elements that drive and move an organization. More and more organizations are marking as one of their priority objectives to get their assembled talent to work in a synchronized, proactive and intelligent way, providing value and innovation. In other words, the new organizational strategy to operate in complex environments is to organize and select high performance teams, as well as being able to train the leaders who will lead them. This trend also impacts fully on military organizations. Talent management as a people management strategy is imposed on the armies of our environment. And in this task the figure of the leader takes on a leading role, positioning himself as the main architect of the development of talent in the organization. In the 2035 operating environment, leaders will have to face new challenges, face new challenges and develop new skills, but their fundamental task will be to build cohesive and committed teams with the mission of the organization, innovative, creative and capable of making decisions Agile way to complex situations.

### ***Keywords:***

*Talent, talent management, leadership, leader's challenges, leadership capacity.*

## Introducción

Las organizaciones surgen para unir los esfuerzos de un grupo de personas que trabajan en conjunto. Dentro de ellas, el individuo se relaciona, crece y se desarrolla, situándose como parte interdependiente e insustituible de las mismas<sup>1</sup>. La naturaleza pensante, creativa, proactiva y acumuladora de conocimiento del ser humano hacen de él un elemento fundamental para introducir la inteligencia y la racionalidad en la toma de decisiones en entornos laborales<sup>2</sup>.

Este modo de entender el contexto de trabajo como un dominio colaborativo, en el que las personas aportan ideas y conocimientos para lograr metas comunes, ha cambiado la visión tradicional del trabajador, considerado como un recurso más, por la de un profesional con talento, capaz de aportar valor a la organización. La persona ha dejado de ser un instrumento, para convertirse en el principal activo de las estructuras administrativas, valioso por su experiencia, conocimiento y compromiso con la visión, misión y valores de la entidad a la que sirve.

El nombre que las organizaciones dan a las personas que trabajan en ellas refleja el grado de importancia que estas tienen para las mismas<sup>3</sup>. En el mundo laboral de hoy se habla de talento humano para designar a los componentes de la organización, cuando las personas tienen gran valor para la misma, y de gestión del talento (GT) humano, para referirse a la administración del mismo.

En los sistemas administrativos actuales, el talento se sitúa como el recurso estratégico más valioso para cambiar el orden de las cosas, capaz de introducir nuevas ideas, crear y desarrollar nuevos conceptos. El contexto mundial actual, está cambiando de forma vertiginosa en todos sus ámbitos. La globalización, los avances tecnológicos, el incremento de la formación, la competitividad, el cambio y la innovación constantes, exigen a las personas estar preparadas para vivir en la ambigüedad, afrontar nuevos desafíos y ayudar a la organización a superarlos. En definitiva, serán las personas las que seguirán tomando las decisiones, de ellas dependen los avances, los logros, y también los errores.

Sin embargo, tener personas no significa necesariamente poseer talentos<sup>4</sup>. Un talento es un modelo especial de persona, y no toda persona lo es. Para ser un talento,

---

1 CHUIAVENATO, Idalberto, «Gestión del talento humano» (tercera edición), McGraw-Hill, México D.F., 2002.

2 LUNA-AROCAS, Roberto, «Gestión del talento: De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento», Pirámide, Madrid, 2018.

3 CHUIAVENATO, *Ibíd.*, p. 5.

4 CHUIAVENATO, *Ibíd.*, p. 49.

se debe contar con alguna característica singular que haga diferente un individuo del resto y que aporte valor competitivo a la organización. El profesional con talento es aquel que posee capacidad para trabajar en equipo, aprender con rapidez, innovar, motivar, potenciar esfuerzos y generar compromiso entre los miembros de su grupo de trabajo<sup>5</sup>.

El talento militar, además, se reconoce en cualidades emocionales tales como la vocación de servicio, capacidad de aprender y comunicar de forma efectiva, resiliencia, flexibilidad, adaptabilidad y liderazgo<sup>6</sup>.

En las organizaciones militares, las personas son, y han sido siempre, la piedra angular de la institución. Sobre ellas descansa la efectividad militar, la responsabilidad de la ejecución de las operaciones y la gestión de los medios asignados<sup>7</sup>. Desde su compromiso individual y, en la mayoría de los casos, sin ser demasiado conscientes de ello, los militares procuran siempre adaptarse a los nuevos contextos, ajustar sus capacidades a la situación y maximizar sus competencias.

Lo que ocurre a nuestro alrededor influye directamente sobre la cultura de la organización. En la sociedad de la información la mayoría de las empresas están aplicando un nuevo sistema de gestión de personas, basado en el talento, para seleccionar su mejor equipo de profesionales, motivarlo y potenciar los resultados. De este modo, la GT se presenta hoy día como un desafío de cara al futuro de los ejércitos, tanto dentro como fuera de España. En esta tarea, los líderes militares juegan un papel fundamental para definir una estrategia de clima laboral adecuada para que surja el ingenio y de desarrolle el talento.

En marzo de 2017 el jefe del Estado Mayor de la Defensa en su «Concepto de Empleo de las Fuerzas Armadas» apuntaba hacia un sistema de gestión del personal militar que favoreciera el relevo constante de los hombres y las mujeres que componen los Ejércitos y la Armada, conforme a un adecuado ritmo de rotación y a una oportuna política de retención de aquellos efectivos más competentes, expertos y cualificados, además de procurar la incorporación de los militares españoles a otras administraciones o empresas privadas una vez que éstos se desvinculasen de las Fuerzas Armadas (FAS).

El mismo documento proponía la necesidad de introducir en el ámbito de la

---

5 JERICÓ, Pilar, «La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso», Pearson, Madrid, 2008, p. 14.

6 BIOSCA, Enrique, «La gestión del talento en las FAS. Una decisión estratégica», Documento de Investigación 01/2016, IEEE, Madrid, 2016, disponible en: [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_investig/2016/DIEEEINV10-2016\\_GestionTalento\\_FAS\\_DecisionEstrategica\\_BioscaPonde.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_investig/2016/DIEEEINV10-2016_GestionTalento_FAS_DecisionEstrategica_BioscaPonde.pdf), fecha de la consulta 09.09.2019.

7 ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA, «Concepto de Empleo de las Fuerzas Armadas», Madrid, 2017, disponible en: <https://emad.defensa.gob.es/Galerias/emad/files/CEFAS-cambio-2.pdf>, fecha de la consulta 27.03.2019.

Defensa, los procesos de comunicación interna necesarios para transmitir de forma eficaz y precisa los objetivos y prioridades de la organización militar, las necesidades de sus componentes y una política de transparencia en las FAS, a través de organismos como el Observatorio de la Vida Militar, el Observatorio Militar para la Igualdad o las Asociaciones Militares. Ambos planteamientos se relacionan directamente con la tendencia actual de gestión de personas basada en su talento.

La guerra por el talento ya ha empezado, los departamentos de recursos humanos compiten diariamente por contar con los mejores profesionales en sus filas, ante la escasez generalizada de auténtico talento, fundamentalmente en los sectores que requieren mayor especialización.

A diferencia de otras organizaciones, las FAS aumentan su talento desde adentro. El dominio de la profesión militar requiere años, a menudo décadas, de formación, tareas operativas y autoaprendizaje. Pocas profesiones ajenas al ámbito castrense pueden preparar completamente a alguien para el servicio en el ejército. La profesión de las armas es única y, por lo tanto, ciertas habilidades solo pueden perfeccionarse a través de la experiencia adquirida dentro del contexto militar. Es imposible, por ejemplo, contratar a alguien directamente del sector privado para reemplazar el liderazgo necesario para dirigir unidades militares, o la experiencia de un sargento. Sin embargo, la formación militar sí que provee al individuo de competencias, habilidades y valores muy útiles para el desempeño en otras organizaciones como por ejemplo: la capacidad de resolución de problemas, la optimización del tiempo, las técnicas directivas, el sentido de la responsabilidad, el compañerismo, la voluntad de servicio o la capacidad de trabajo efectivo, bajo condiciones adversas.

La misión fundamental de las FAS de garantizar la seguridad y la defensa militar de España y asegurar el bienestar de sus ciudadanos, justifica sobradamente la implementación de políticas adecuadas para atraer, retener y desarrollar a los mejores profesionales. De nada sirve tener buenos y avanzados recursos tecnológicos, si no se cuenta con el mejor personal para manejarlos, disponer del mejor barco sin el mejor capitán, del mejor avión sin el mejor piloto o del mejor carro de combate sin el mejor jefe.

Es tarea, ahora, de las instituciones militares el diseño e implementación de un sistema de GT basado en las competencias necesarias para mantener la capacidad operativa de las unidades y afrontar con efectividad las misiones que se les encomienden. Es tarea de los mandos militares adaptar su estilo de liderazgo a los retos del entorno operativo 2035 y desarrollar aquellas capacidades útiles para obtener lo mejor de sus subordinados. El desarrollo del talento individual es un tema que sobrepasa el ámbito organizacional e implica a cada uno de los miembros de la organización, y muy especialmente al jefe y sus subordinados.

## El talento y la gestión del talento en las organizaciones militares

En líneas generales, la GT consiste en un conjunto de políticas, conceptos y prácticas orientadas a encontrar, desarrollar y fidelizar a aquellas personas que posean las competencias y el compromiso necesarios para realizar un trabajo útil para la organización y con significado y propósito para ellos. El proceso de GT se desarrolla fundamentalmente en cuatro fases sucesivas: reclutamiento y selección, evaluación y desempeño, desarrollo de personas y retención del talento<sup>8</sup>.

La última fase de este proceso incluye también una última etapa relacionada con la salida del talento orientada a la preparación del personal para poder continuar su vida laboral en otra organización una vez finalizado su compromiso en la actual.

El reclutamiento se basa en la puesta en marcha de estrategias para atraer y seleccionar a los candidatos que necesita la organización, tanto en número como en capacitación. Esta fase requiere, por parte del departamento de personal, de un análisis previo del número de profesionales necesarios y de las tareas básicas de cada puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño se apoya en la aplicación de instrumentos para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de cada uno de los profesionales a nivel individual, y el valor que aportan al conjunto. Para ello se evalúan aspectos tales como rendimiento, conducta y resultados, a través de la valoración de variables tales como capacidad, aptitud, fortalezas, carencias o grado de integración en el grupo.

El desarrollo de personas se relaciona directamente con la orientación al aprendizaje, «la competencia más potente que existe en estos momentos en las organizaciones»<sup>9</sup> y aquel sobre la que el líder ejerce mayor influencia. Las personas solo pueden ser innovadoras y adaptativas si están motivadas para su desarrollo profesional. Ser un mejor profesional supone sostener una aptitud de aprendizaje continuo, fijarse metas y buscar los medios para alcanzarlas.

La retención del talento es tal vez la variable más compleja en la gestión de personal. La fidelización de la persona en la organización se relaciona en gran medida con la política salarial, pero no solamente. El deseo de la persona de continuar en la organización depende en gran medida de su experiencia dentro de ella, de la valoración que el individuo hace de su motivación, de su compromiso y de su participación en la toma de decisiones y en los logros organizacionales.

---

8 Clasificación del Centro Nacional de Información de la Calidad, Asociación Española para la Calidad (AEC), «La gestión del talento», disponible en: [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128), fecha de la consulta 25.09.2019.

9 LUNA-AROCAS, *Ibidem*, p. 342.



En definitiva, la GT es una cuestión de liderazgo. Talento es igual a resultados, pero el talento se juega en equipo. El profesional con talento está comprometido y pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores. Pero lo hace en un entorno y en una organización preparada y dispuesta a que ese talento se desarrolle, prospere y aumente<sup>10</sup>.

La diferencia entre las organizaciones que se preocupan por la GT y las que no, es que las primeras están integradas por personas motivadas, comprometidas e implicadas en el trabajo, lo que en el ámbito militar se relaciona directamente con la efectividad en el cumplimiento de la misión, la satisfacción con la organización, el clima laboral (moral) y la cohesión de las unidades militares<sup>11</sup>.

Conscientes de esta realidad, los ejércitos de algunos países aliados, fundamentalmente Estados Unidos y Reino Unido, ya han comenzado a invertir en la implantación de un modelo de GT que permita identificar, adaptar y maximizar las capacidades individuales, para desarrollar el talento individual, y aumentar el de la organización.

## Modelos de gestión del talento en otros ejércitos

### *Gestión del talento en el Ejército de Tierra de Estados Unidos*

La GT es, en la actualidad, un objetivo crítico para el ejército norteamericano, que impacta directamente en la preparación y disponibilidad de la fuerza. Para favorecer la capacidad de adaptación de sus efectivos al carácter ambiguo, complejo y cambiante de los futuros escenarios de conflicto, desde el año 2014, el US Army<sup>12</sup> ha venido elaborando una serie de documentos estratégicos y conceptuales dirigidos al desarrollo e implantación de una estrategia de GT para a su personal profesional, tanto civil

---

10 JERICÓ, Pilar, «La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso», Pearson, Madrid, 2008.

11 MADOC, «El liderazgo en la Fuerza del Ejército de Tierra», Sección de Investigación, Granada, 2014, disponible en: [http://webmadoc2/milipedia/index.php?title=El\\_liderazgo\\_en\\_la\\_Fuerza\\_del\\_Ejercito\\_de\\_Tierra\\_\(Doc.\\_V.\\_PINV.\\_110/11,\\_DIDOM,\\_2014\)](http://webmadoc2/milipedia/index.php?title=El_liderazgo_en_la_Fuerza_del_Ejercito_de_Tierra_(Doc._V._PINV._110/11,_DIDOM,_2014)), fecha de la consulta 25.09.2019.

12 Fuente: Teniente Coronel Oficial de Enlace del Ejército de Tierra en Estado Unidos, D. Alfonso Barea Mestanza, Informe del Centro de Armas Combinadas, para el Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército, 18/29 R, enero 2018.

como militar<sup>13</sup>.

Entre las principales necesidades identificadas para mejorar y optimizar el rendimiento, el compromiso y la satisfacción de su componente humano, destacan: la necesidad gestionar el talento individual durante todo el tiempo que dura la relación del profesional con el ejército; el uso de herramientas adecuadas de control; seguimiento y evaluación de las capacidades necesarias y la asignación de cada individuo al puesto de trabajo más adecuado en el momento oportuno.

### *Estrategia de gestión del talento en el Ejército de Tierra norteamericano:*

- Reclutamiento (Acquire): que consiste en identificar el talento necesario para la organización, ubicarlo en el segmento de la fuerza adecuado y posteriormente optimizarlo. Lo que implica la puesta en marcha de diferentes estrategias de mercado (marketing), reclutamiento y selección, así como de la incorporación y asignación de cada persona al puesto de trabajo más acorde con su perfil.
- Evaluación del desempeño: a partir del empleo de las herramientas de evaluación del talento (Talent Assessments), y registro de información personal y profesional relevante (Integrated Personnel and Pay System-Army), que incluye, entre otros, las preferencias de aprendizaje o aspiraciones en la carrera profesional.
- Desarrollo de personas (Develop): que aborda el planeamiento individual de carrera a largo plazo y su gestión, y el perfeccionamiento de las habilidades y capacidades individuales para optimizar su rendimiento. Lo que aumenta el rigor tanto en la preparación y la enseñanza de formación y de perfeccionamiento, como en la obtención de las correspondientes titulaciones.
- Asignación de cada individuo al puesto más idóneo (Employ), en función tanto de las competencias, habilidades y aspiraciones individuales, como de las

---

<sup>13</sup> «The Human Dimension White Paper» (2014), disponible en: <https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/cact/HumanDimensionWhitePaper.pdf>, fecha de consulta 27.09.19; «The Army Human Dimension Strategy» (2015), disponible en: <http://data.cape.army.mil/web/character-development-project/repository/human-dimension-strategy-2015.pdf>, fecha de consulta 27.09.19; «Talent Management Concept of Operations for Force» (2015), disponible en: [https://talent.army.mil/wp-content/uploads/pdf\\_uploads/PUBLICATIONS/Talent-Management-Concept-of%20Operations-for-Force-2025-and-Beyond.pdf](https://talent.army.mil/wp-content/uploads/pdf_uploads/PUBLICATIONS/Talent-Management-Concept-of%20Operations-for-Force-2025-and-Beyond.pdf), fecha de consulta 27.09.19; «Talent Management Strategy» (2016), disponible en: [https://talent.army.mil/wp-content/uploads/pdf\\_uploads/PUBLICATIONS/Army%20Talent%20Management%20Strategy%2C%20Force%202025%20and%20Beyond.pdf](https://talent.army.mil/wp-content/uploads/pdf_uploads/PUBLICATIONS/Army%20Talent%20Management%20Strategy%2C%20Force%202025%20and%20Beyond.pdf), fecha de consulta 27.09.19; «White Paper Talent Management Models» (2015), disponible en: [https://talent.army.mil/wp-content/uploads/pdf\\_uploads/PUBLICATIONS/WHITE-PAPER-Talent-Management-in-a-Profession.pdf](https://talent.army.mil/wp-content/uploads/pdf_uploads/PUBLICATIONS/WHITE-PAPER-Talent-Management-in-a-Profession.pdf), fecha de la consulta 27.03.2019.

necesidades de la institución.

- Retención (Retain) de los profesionales cuyas competencias y habilidades se estima que son necesarias para la institución y mantenerlos en ella ofreciéndoles un conjunto de incentivos, beneficios y oportunidades (Workforce Sustainment) que les haga atractiva su permanencia en el ejército.

La política de GT en el Ejército de Tierra norteamericano se asienta sobre tres principios básicos:

- Debe ser llevada a cabo con un enfoque empresarial (enterprise approach) por una única autoridad, responsable del planeamiento global y de la coordinación de las diferentes actuaciones.
- Debe ser aplicada de manera integradora (enfoque holístico) en los diferentes procesos relacionados con la gestión del capital humano, y durante todo el periodo que dura el compromiso del personal profesional con la institución.
- Debe abarcar a toda la organización, por lo que requiere de una estrecha colaboración entre los diferentes responsables de todas las unidades y organismos.

### *Gestión del talento en el Ejército de Tierra del Reino Unido*

En los últimos años, el ejército británico<sup>14</sup> también ha hecho una apuesta decidida por la GT dentro de su organización para obtener el máximo aprovechamiento de su potencial humano en el entorno operativo actual y futuro. Para ello han diseñado el plan estratégico Maximising Talent (MxT), que ha supuesto una profunda transformación de su modelo de gestión de personal. La finalidad de este plan es conseguir antes del año 2035 un ejército capaz de desarrollar el potencial de su capital humano mediante el reconocimiento de la necesidad de gestionar, emplear, desarrollar y premiar al personal en base a su talento.

La clave del plan reside en priorizar, tanto en las evaluaciones, como en la política de asignación de puestos de responsabilidad, los aspectos cualitativos (capacidad intelectual, expediente académico, inteligencia emocional, liderazgo y competencia para el puesto) sobre los cuantitativos (número de destinos, años de mando, cursos, etc).

.....

<sup>14</sup> Fuente: Teniente coronel Oficial de Enlace del Ejército de Tierra español en el Reino Unido D. Antonio Armada Vázquez, Informe RU 18/29R, «La gestión del talento en el Ejército Británico», noviembre 2018.

El *MxT* se desarrolla en tres fases, a largo (2030-2025), medio (2025-2020) y corto plazo (2020-2017) y se materializa en seis líneas de actuación: desarrollo del talento (*Talent Development*); cobertura total de la plantilla orgánica (*Full Strength*); rendimiento humano, promoción del desarrollo personal y profesional (*Human Performance*); regulación normativa laboral (*Employment Construct*); mejora de la comunicación y las relaciones interpersonales (*Improving Behaviours*); y ampliación de las oportunidades (*Widening Opportunities*).

La esencia del MxT es la GT individual en dos dimensiones. La primera, centrada en el 2% de la población militar, que demuestra mayor capacidad e inteligencia, y el 8 % siguiente, que se digiere a identificar de forma temprana los individuos que tienen un talento especial, para premiarles invirtiendo en el desarrollo de ese talento, y contabilizar esa inversión mediante su empleo en puestos elevada responsabilidad. La segunda trata de desarrollar al máximo el talento del 90 % restante, para obtener de ellos el mayor rendimiento colectivo posible, gestionando individualmente al personal para emplear a cada uno en el área en el que sea más competente.

Además se ha puesto en marcha un proyecto ambicioso para maximizar el talento y potenciar un generalato altamente motivado y cualificado, es el llamado *General Staff Initiative*; y otro plan para crear un grupo de oficiales (actualmente tenientes coroneles) con habilidades gestoras de alto nivel mediante una formación específica y empleo en determinadas áreas del Cuartel General del Ejército, es el Programa de Desarrollo Avanzado del Ejército.

La ventaja intelectual sobre el adversario, el perfeccionamiento del liderazgo, el adiestramiento en condiciones similares a las del combate real, la resiliencia tanto individual como organizacional, la agilidad institucional para anticiparse a los cambios y la implantación de un sistema ágil y resuelto de gestión de personal que administre adecuadamente el talento de sus miembros, son los retos a los que se enfrentan en el momento actual los países de nuestro entorno, para adaptarse al nuevo escenario de operaciones.

## Tendencias actuales en la gestión del talento del profesional militar

El talento es un desafío de cara al futuro. En líneas generales, y para conseguir la agilidad que las FAS españolas necesitarán para el 2035, los ejércitos tendrán que hacer frente al diseño e implantación de un sistema de gestión de personal basado en el talento que tenderá, fundamentalmente, a:

- Implantar un modelo de gestión por competencias, para seleccionar, evaluar y desarrollar el mejor talento y generar valor a los componentes de la institución, **que incluya la planificación de** la carrera.

- Diseñar estrategias individuales que conecten lo emocional con lo racional del individuo. Para desarrollar el talento, que ya existe en la organización, es crucial una comunicación directa con las personas, y un conocimiento concreto y realista de sus necesidades, aspiraciones y motivaciones.
- Implementar el *big data* en la política de personal. La aplicación del análisis de datos a todos los ámbitos es una tendencia y, no podía ser menos en el área de la GT y del personal militar. Es necesario que en el *ámbito de las* FAS se desarrollen herramientas que posibiliten la recolección y el análisis de datos relacionados con la trayectoria profesional de los militares, con sus competencias y con sus conocimientos, con las necesidades y aspiraciones individuales, con el compromiso de las personas con la institución militar, con el aprendizaje continuo y con su motivaciones, para que puedan gestionar con garantías el desempeño de sus componentes.
- Introducir el uso de herramientas de evaluación del desempeño 360°<sup>15</sup>. Es necesario que el profesional sea valorado tanto por sus superiores, como por sus iguales y sus subordinados, y que éste, pueda también hacer una valoración de la organización, y de la medida en que ésta está satisfaciendo sus expectativas. La comunicación bidireccional es fundamental para maximizar el talento y corregir las desviaciones. Las nuevas herramientas tecnológicas permiten que esta comunicación pueda ser prácticamente en tiempo real, permitiendo tomar decisiones con mayor rapidez.
- Construir una cultura de equipo. Desarrollo de actividades y estilos de mando orientados hacia la potenciación del espíritu de equipo y la cooperación entre los miembros de la organización.
- Favorecer una cultura organizacional creativa, basada en el aprendizaje continuo, en la comunicación, en la iniciativa y en la participación activa de todos los componentes de la misma, para hacer frente a la inestabilidad y favorecer un buen clima laboral, un soporte emocional que favorece la cohesión y el compromiso individual y colectivo.
- Incluir como parte del sistema de GT, las iniciativas y programas de bienestar y apoyo al personal.
- Implantar la investigación predictiva como herramienta de evaluación de los intangibles talentos (lo emocional: el compromiso, la motivación, la satisfacción laboral, el contrato psicológico, el equilibrio entre la vida personal y profesional, las relaciones laborales...) y emplear esta información para la toma de decisiones

.....

15 Véase como ejemplo su aplicación en el modelo de liderazgo 360° que postula el Ejército del Aire español en su IG 00-4 de octubre de 2015, disponible en: <http://www.ejercitodelaire.mde.es/EA/ejercitodelaire/es/.galleries/anexos/noticias/liderazgo-valores-ea.pdf>, fecha de la consulta 27.09.2019.

respecto al personal.

- Potenciar el liderazgo como motor del cambio e impulsor, por excelencia del compromiso y la motivación.

A lo largo del capítulo, en el texto que continúa, se abordará el fenómeno del liderazgo adaptado a las exigencias del entorno operativo 2035 y la importancia del líder para desarrollar el talento individual de los miembros de su equipo.

## Las organizaciones militares: un entorno de liderazgo

Dentro del ámbito de la GT humano, el desarrollo y el perfeccionamiento del liderazgo adquiere un valor primordial para lograr el mejor rendimiento del capital humano que integra las instituciones militares. El líder militar es el responsable de fomentar la comunicación en el grupo, identificar las fortalezas y debilidades de sus componentes, señalar sus oportunidades de mejora a corto y largo plazo<sup>16</sup> y producir nuevos líderes.

El liderazgo, en el entorno operativo futuro, se delimita como un fenómeno grupal de influencia, en el que el líder, responsable de conocer a cada uno de los miembros de su equipo, los orienta y dirige hasta conseguir los objetivos grupales propuestos. El líder, hoy más que nunca, es un coach interno, un guía, un profesional capaz de mejorar a su equipo desde el apoyo<sup>17</sup>.

En el contexto militar el liderazgo tiene carácter propio en la medida en que se desarrolla en una estructura organizativa jerarquizada que ha otorgado a las personas un determinado rango o posición, del que se derivan ciertas responsabilidades. Son los jefes o cuadros de mando, responsables de formular los objetivos de la organización y el modo de lograrlos.

Estos jefes ejercen el mando en los diferentes niveles de la institución. Y aunque ocupar un puesto de jefatura o dirección no implica necesariamente ser un **líder**, **la realidad de la práctica de** los ejércitos es que las demandas de liderazgo recaen, fundamentalmente, sobre aquellos que tienen autoridad por razón de su cargo, destino o servicio.

---

<sup>16</sup> UNIVERSIDAD BENITO JUÁREZ, «El rol del liderazgo en la gestión del talento humano», Puebla, Méjico, disponible en: <https://www.ubjonline.mx/rol-del-liderazgo-en-la-gestion-del-talento-humano/>, fecha de consulta 27.09.19.

<sup>17</sup> LUNA-AROCAS, *Ibíd.*, p. 345.

En definitiva, ocupar un puesto de mando o jefatura dentro de la organización militar conlleva, ineludiblemente, la obligación de ejercer el mando o dirección con liderazgo.

Mandar con liderazgo es tomar la iniciativa, marcar la dirección, dar órdenes y hacerlas cumplir, instruir y adiestrar, motivar y fortalecer la moral del personal subordinado, prestar atención a las necesidades y relaciones del grupo, gestionar las emociones del equipo, corregir las desviaciones y premiar el trabajo bien hecho, mantener la disciplina y administrar los medios asignados.

Es tarea de los mandos militares esforzarse por perfeccionar su liderazgo a lo largo de toda su carrera profesional y adaptarlo a cada contexto, situación, momento y circunstancia, así como desarrollar su talento y el del personal a sus órdenes para producir las mejores capacidades operativas. Y es misión de la organización formar a estos líderes, facilitar su acceso al conocimiento de las herramientas necesarias para perfeccionar su liderazgo, favorecer la práctica del mismo y trabajar coordinadamente con él para evaluar su progreso y marcarle el camino de mejora.

Los nuevos escenarios de operaciones caracterizados, entre otras, por la dispersión geográfica de las fuerzas y el manejo de grandes volúmenes de información, harán necesaria la interconexión e interacción de todos los componentes de las fuerzas en cualquier nivel de mando. Lo que propiciará el desarrollo de un liderazgo colectivo en el que todos los individuos deberán tener competencias de liderazgo y capacidad de decisión a su nivel<sup>18</sup>.

El liderazgo militar para el 2035, se plantea como una acción de logro y crecimiento individual, colectivo y organizacional, un proceso activo de influencia y adaptación entre el líder y su equipo, una tarea de fortalecer la capacidad de las unidades militares como un grupo de personas cohesionadas capaces, de diseñar por si mismas el modo de afrontar los riesgos, de operar al ritmo adecuado en la incertidumbre y de adaptarse a la volatilidad<sup>19</sup>.

---

18 ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA. Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos, «Entorno operativo 2035», Madrid, 2019, disponible en: <https://publicaciones.defensa.gob.es/entorno-operativo-2035-libros-papel.html>, fecha de la consulta 11.07.2019.

19 MADOC, «Liderazgo 2035 en el ET: un concepto de liderazgo para el entorno operativo terrestre futuro», Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales, Granada, 2019, p. 20, disponible en: [http://webmadoc2/milipedia/index.php?title=Liderazgo\\_2035\\_en\\_el\\_Ej%C3%A9rcito.\\_Un\\_concepto\\_de\\_liderazgo\\_para\\_el\\_entorno\\_operativo\\_terrestre\\_futuro\\_\(CODE\\_01/19,\\_MADOC,\\_2019\)](http://webmadoc2/milipedia/index.php?title=Liderazgo_2035_en_el_Ej%C3%A9rcito._Un_concepto_de_liderazgo_para_el_entorno_operativo_terrestre_futuro_(CODE_01/19,_MADOC,_2019)), fecha de consulta 27.09.19.

## La capacidad de liderazgo en el Entorno Operativo 2035

El documento Entorno Operativo 2035<sup>20</sup> describe un futuro geopolítico y de seguridad determinado por las características de un mundo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo). En la actualidad, vivimos inmersos en un ambiente social, político, demográfico y tecnológico en continuo cambio. La globalización, la digitalización, las redes sociales y la caducidad del conocimiento, generan en la sociedad en general un estado de confusión que dificulta la interpretación de la realidad.

En este contexto nebuloso la capacidad de liderazgo, junto con la GT, se sitúa una vez más como la piedra angular capaz de generar en la organización la agilidad necesaria para adaptarse a los cambios y a la incertidumbre. Los líderes militares tendrán que afrontar nuevos retos y desafíos, maximizar su talento y desarrollar el de sus subordinados, entender los cambios, administrarlos, conducirlos y favorecer en la organización una cultura de GT, de iniciativa y de innovación.

El estilo de liderazgo transformacional, caracterizado por líderes que comunican una visión clara de futuro, capaces de inspirar compromiso con ella y motivar y ganarse la confianza de su equipo<sup>21</sup>, se sitúa como uno de los modelos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones.

### *Nuevos retos de los líderes militares*

La sociedad española confía en los hombres y mujeres que integran las FAS, en su capacitación técnica, en su sólida la formación en valores y virtudes ciudadanas y en su vocación protectora y de servicio, para velar por la paz y seguridad del país. En la incertidumbre, para mantener su liderazgo y el de la organización, el componente humano que integra las FAS tendrá, cada uno a su nivel de responsabilidad, que afrontar diferentes desafíos<sup>22</sup>:

---

20 ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA. Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos, *Ibidem*.

21 HERMOSILLA, Daniel, AMUTIO, Alberto, da COSTA, Silvia y PÁEZ, Dario, «El Liderazgo Transformational en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo», *Journal of Work and Organizational Psychology*, 2016, p.32, disponible en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622016000300135](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622016000300135), fecha de la consulta 09.09.2019.

22 MADOC, «Entorno operativo terrestre futuro», Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales, Granada, 2018, p. 61, Retos 2, 3, 4, 5 y 6, disponible en la Biblioteca Virtual del MADOC en: [http://cge.mdef.es/Apli/D\\_BibliotecaVirtual.nsf/InicioWeb](http://cge.mdef.es/Apli/D_BibliotecaVirtual.nsf/InicioWeb), fecha de la consulta 05.03.2019; PHILCO, Christian, «Cinco retos para los líderes del siglo XXI», *Forbes México*, Invitado Forbes, 2015, disponible en: <https://www.forbes.com.mx/5-retos-para-los-lideres-del-siglo-xxi/>, fecha de la



1. Liderar la innovación: impulsar en su equipo y en la organización el pensamiento y el trabajo creativo y favorecer una cultura innovadora que apoye la transformación digital. El desarrollo tecnológico de los próximos años ofrecerá a las FAS ventajas sin parangón. El papel del líder es crítico para emprender una estrategia de anticipación y contrarrestar las posibles resistencias de la organización al cambio.

<b>Perfil del líder innovador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da ejemplo de mentalidad innovadora.</li> <li>• Atrae y retiene a personas extraordinarias, con ideas originales.</li> <li>• Crea un ambiente de confianza y buenas relaciones en la unidad.</li> <li>• Fomenta la confianza, la colaboración y el intercambio de ideas con otras unidades.</li> <li>• Utiliza canales de comunicación informales e innovadores (blogs, mensajería instantánea, redes sociales).</li> <li>• Impulsa el desarrollo de ideas creativas y nuevos enfoques para resolver problemas.</li> <li>• Anima a cuestionar la forma convencional de hacer las cosas.</li> <li>• Busca continuamente nuevas maneras de mejorar los procesos, los sistemas, los resultados.</li> <li>• Apoya la diversidad de puntos de vista, al elaborar planes o estrategias, implicando a personal de otras áreas (secciones).</li> <li>• Promueve la implantación de las ideas más prometedoras.</li> <li>• Impulsa la innovación.</li> <li>• Convoca reuniones de equipo para solucionar problemas, explorando las posibilidades de los distintos roles del equipo.</li> </ul>

Fuente: VALDERRAMA, 2018<sup>23</sup>.

2. Crear valor de equipo: el talento nace de la interacción. El verdadero talento solo se desarrolla y crece dentro del equipo<sup>24</sup>. El líder debe conocer las capacidades,

---

consulta 05.03.2019.

<sup>23</sup> VALDERRAMA, Beatriz, «Gestión del talento en la era digital», EOS, Madrid, 2018, p. 204.

<sup>24</sup> JERICÓ, *Ibíd.*, p. 87.

las potencialidades y las limitaciones de cada uno sus colaboradores, mantener la visión del trabajo conjunto y saber conectar y sumar las capacidades y los esfuerzos individuales. El éxito del equipo radica en la influencia recíproca para cumplir la misión: el líder influye en el equipo y el equipo en el líder.

### Características de un líder de equipo

- Capacidad para conectar con las emociones de los demás.
- Elevada autoestima.
- Empatía.
- Comunicación asertiva.
- Capacidad de resolución de conflictos.
- Autenticidad.
- Motivación para enseñar y compartir su experiencia personal.

Fuente: *Busines Consulting, SpA*<sup>25</sup>.

3. Liderar equipos diversos: en la era del conocimiento, las fronteras se difuminan. El líder militar para el 2035 deberá desarrollar un pensamiento global, capaz de entender otras culturas, su mentalidad, sus características y sus necesidades, el valor que dan al trabajo y su forma de relacionarse dentro del equipo y de la organización. El reto del líder consistirá en gestionar las diferencias aprovechando los talentos individuales para lograr un equilibrio entre eficacia y clima laboral, sabiendo recompensar de forma diferenciada<sup>26</sup>.
4. Inspirar y ceder poder: el líder debe suscitar el compromiso de su equipo mediante el establecimiento de metas comunes y la generación de objetivos compartidos. Debe preocuparse de que su personal subordinado tenga clara la visión y la misión de la organización, y experimente la importancia de su contribución al éxito común. El primer paso para conseguir este compromiso es que el líder se rodee del mejor equipo, que sea capaz de compartir el poder y de ceder la iniciativa, para permitir que sus subordinados desarrollen todo su talento y capacidad de liderazgo. Este modo de dirección de equipos conecta directamente con el concepto de Mando orientado a la Misión (Mission Command), la filosofía de mando que mejor se adapta a la complejidad y a la incertidumbre del Entorno Operativo 2035<sup>27</sup>.

25 Información en línea disponible en: <https://www.businessconsulting.cl/7-cosas-que-definen-a-un-lider-de-equipo/>, fecha de la consulta 25.09.2019.

26 VALDERRAMA, *Ibidem*, p. 195.

27 MADOC, «Liderazgo 2035 en el ET: un concepto de liderazgo para el entorno operativo terrestre

<b>Directrices del Mando orientado a la Misión</b>	
Cohesión y confianza mutua	Compromiso del equipo con el esfuerzo y el talento individual, con la unidad del grupo y con un propósito común: el cumplimiento de la misión dentro del propósito del líder.
Unidad de propósito	Crear un marco de entendimiento común basado en el propósito del líder, en la misión, en la unidad de doctrina y en la comunidad de valores.
Decisión de ejecución descentralizada	Ceder responsabilidad y capacidad de decidir, para acortar el ciclo de decisión y favorecer la eficacia de la unidad.

Fuente: MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA, 2019, páginas 14-15.

- Revertir el individualismo: los soldados y marineros del 2035 se vincularán con el mundo de un modo diferente a como lo hacían hasta ahora. Su entorno es digital, su mundo está en la nube, se comunicarán con pantallas, mejor dicho, serán capaces de controlar cinco pantallas a la vez. La llamada «Generación Z», a la que pertenecen estos individuos, son creativos, realistas, miran al futuro, comparten conocimiento y trabajan para sobresalir y ser tomados en cuenta. Esta generación, más que ninguna anterior quiere desarrollar su talento dentro de lugar de trabajo, necesitan ser tomados en cuenta y participar de los logros comunes. El líder, más que nunca, tendrá que empeñarse en desarrollar su inteligencia emocional, conocerse a sí mismo, y estar atento a las necesidades de su equipo, motivarlo, facilitar su desarrollo y reforzar su compromiso.

<b>Dominios de la Inteligencia Emocional</b>	
Conocimiento de las propias emociones	Tener conciencia de las propias emociones, reconocer los sentimientos en el momento que ocurren.
Manejar las emociones	Saber manejar los propios sentimientos para poder expresarlos de forma adecuada.
Motivarse a sí mismo	Encaminar las emociones y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos, poseer autocontrol y realizar actividades creativas.
Reconocer las emociones de los demás	Ser empático, para sintonizar mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean.

Establecer relaciones	Establecer buenas relaciones con los demás, poseer habilidad para manejar las emociones de los otros.
-----------------------	---

Fuente: GOLEMAN<sup>28</sup>.

6. Saber anticiparse: desarrollar la agilidad mental necesaria para ser capaz de reconocer y aprovechar las oportunidades que otros pasan por alto. Ser proactivo, saber adelantarse al problema, proveer y ofrecer soluciones.
7. Gestionar grupos intergeneracionales: en las FAS, al igual que ocurre en otras organizaciones y como se menciona en otros capítulos de este trabajo, conviven hoy día tres generaciones distintas, con diferentes historias personales y diferentes expectativas vitales y profesionales. El gran reto de los líderes actuales y futuros es el de ser capaces de potenciar la implicación de todos los miembros del equipo, a través de la escucha activa, y desarrollar el talento y el compromiso de todos<sup>29</sup>.

<b>Fortalezas del comportamiento directivo en base a las diferencias generacionales</b>	
<i>Baby Boomers</i> (nacidos entre 1946 y 1964)	Poseen un conocimiento profundo del funcionamiento de la organización. Saben definir los objetivos de sus equipos. Desarrollan y potencian el talento de sus subordinados.
Generación X (nacidos entre 1964 a 1980)	Son jefes cercanos y empáticos con todas las generaciones. Ejercen de manera natural un liderazgo colaborativo, basado en la escucha activa y orientado a la persona.
Generación Y (nacidos entre 1980 y 2000)	Promueven un feedback (información del rendimiento) positivo y continuado. Consideran importante reconocer y dar visibilidad al trabajo bien hecho de sus subordinados. Disfrutan de los éxitos del equipo con celebraciones informales. Potencia el <i>flexiblework</i> (iniciativa disciplinada).

Fuente: elaboración propia a partir del estudio «Liderazgo intergeneracional», Observatorio

28 GOLEMAN, Daniel, «Emotional Intelligence», Basic Books, New York, 1995.

29 COSCANTE, Elena, socia directora del Observatorio Generación y Talento, disponible en: <https://generaciona.org/observatorio-generacion-talento-presenta-primer-estudio-espana-liderazgo-intergeneracional/>, fecha de la consulta 18.05.2019.

### Generación y Talento, 2018<sup>30</sup>.

8. El Observatorio Generación y Talento y la Universidad Europea de Madrid han diseñado un Modelo de Competencia del Liderazgo Intergeneracional sobre la base de doce competencias básicas: dos transversales (inteligencia emocional y perspectiva generacional) y diez específicas (valores, rol de equipo, comunicación eficaz, consecución de objetivos, disfrute, estrategia de trabajo en equipo, formación, oportunidades de desarrollo, reconocimiento, conciliación), que sirven de instrumento de desarrollo y evaluación para que cada organización lo adapte a sus peculiaridades y necesidades<sup>31</sup>.

### *El futuro que viene: líderes que producen más líderes*

El entorno operativo futuro plantea como elemento esencial para alcanzar la eficacia de las unidades militares la cohesión del equipo, la capacidad de liderazgo en todos los niveles de la jerarquía y la iniciativa de los jefes en cualquier nivel de mando. De cara al 2035 los líderes militares tendrán más que nunca que desarrollar todas sus estrategias docentes y ser capaces de formar a otros líderes.

Los mandos militares deberán ejercer como líderes *coach*, que trabajan desde dentro de la organización sobre los mapas cognitivos y emocionales de las personas que integran su equipo, aprovechando la singularidad de cada uno de sus subordinados, como ventaja, y sobre todo reforzando su autoeficacia.

El *coaching*, enfocado al liderazgo plantea objetivos, entrena, motiva y genera herramientas de desarrollo y mejora de los demás<sup>32</sup>. El líder coach debe tener un conocimiento elevado de la organización, comprender el mundo del liderazgo, poseer buenas habilidades comunicativas y prestigio personal y profesional. Cada vez más los subordinados esperan que los líderes operen al nivel más alto de integridad, que sean auténticos, que se comporten guiados por sus valores, fortalezas y creencias, ayudando a los demás a hacer lo mismo.

---

30 Estudio presentado durante el «evento del año de la diversidad generacional», Generation Wars, organizado por el Observatorio Generación y Talento, en la sede de Repsol, en Madrid, abril de 2018, disponible en: <https://www.generaciona.org/estudio-liderazgo-intergeneracional/>, fecha de la consulta 18.05.2019.

31 Disponible en: <https://generaciona.org/estudio-liderazgo-intergeneracional/>, fecha de la consulta 09.09.2019.

32 LUNA-AROCAS, *Ibídem*.

Estas características del líder se han estudiado desde la perspectiva del Liderazgo auténtico<sup>33</sup>, que ha demostrado que favorece niveles óptimos de bienestar psicológico, elevados sentimientos de amistad y mayor rendimiento<sup>34</sup>. El líder auténtico es verdadero consigo mismo, tienen claras sus metas y no tienen dificultades en dirigirse hacia ellas y comunicarlo a sus seguidores en términos de principios, valores y ética. Quiere ser útiles y servir a otros miembros del equipo desde su posición privilegiada en el mismo.

El resultado práctico es que, cuando los líderes muestran integridad personal y orientación sincera en las relaciones con su equipo, ayudándoles a aprovechar el talento diferencial de cada uno, genera mayor compromiso con la misión y la organización y construye equipos fuertes.

<b>Habilidades del líder para producir más líderes</b>	
Conocimiento elevado de la organización	De sus necesidades, su misión y las características del talento que necesita para cumplir su objetivos en cada momento y en cada situación. Establecer metas y marcar objetivos realistas.
Visión de futuro	Habilidad para adelantarse a las exigencias de la situación. Capacidad de estar pendiente de los cambios que puedan producirse en el contexto geopolítico, económico, social, y tecnológico, para aprovechar la oportunidad.
Desarrollo del equipo	Crear oportunidades para el desarrollo y crecimiento de los individuos del equipo. La combinación de perfil profesional con el talento individual, facilitará este crecimiento.
Gestión de la información	El líder debe favorecer el libre flujo de información y conocimiento en el equipo y con otras secciones de la organización, alentando la aportación de ideas.
Establecimiento de metas	Marcar objetivos realistas y alcanzables, así como identificar tendencias, y actuar en consecuencia.
Mentalidad de talento ( <i>mindset</i> )	Para buscar y reconocer la excelencia, favorecer la iniciativa y el desarrollo del talento individual y alcanzar el talento organizacional, para servir desde el ejemplo y la autenticidad.
Sentido de la justicia	Equidad y transparencia en las relaciones, como principio básico de la dirección de la organización. Continua búsqueda de la justicia y de los valores de la organización.

33 AVOLIO, Bruce J., GARDNER, «Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership», *The Leadership Quarterly* 16, 2005, pp. 315–338.

34 GEORGE, Bill, SIMS, Peter, MCLEAN, Andrew N, y MAYER, Diana, «Discovering your authentic leadership» *Harvard business review* 85(2):129-30, 132-8, 157 March 2007 Cambridge.

Humildad	Trabajar desde la humildad y la autocrítica. Trabajar desde el otro. Asumir el desarrollo del equipo como principio básico.
Valor del equipo	Asumir que el equipo es la unidad fundamental de la organización para compartir y crear talento, solucionar problemas, generar buen clima de trabajo (moral) y motivar. Asistir a los principios de alto rendimiento en el equipo, perseguir la mejora continua y la integración constate del individuo en el equipo, bajo una concepción diferente del rendimiento individual como parte indispensable del resultado del conjunto.
Comunicabilidad	Asumir la comunicación como la principal vía para compartir la misión, visión, valores, estrategias y preparación. Saber premiar y corregir percepciones incorrectas. Ser capaz de percibir lo que ocurre en el entorno, en el interior de la organización y en el pensamiento de su equipo.
Innovación	Ser ejemplo de búsqueda de la innovación constante, de nuevos espacios y estrategias. Actitud positiva hacia la asunción de riesgos como parte del éxito. Apertura mental y flexibilidad cognitiva.
Equilibrio emocional	Empatía, comprensión y capacidad para relacionar personas e ideas y favorecer la cohesión del equipo. Búsqueda constante de los espacios emocionales, comprensión de la importancia de la emoción y de los sentimientos en la excelencia del desempeño.
Motivación para liderar	Para ser capaz de facilitar el compromiso del equipo con los valores, misión y metas de la organización, para mantener encendida en el interior de cada uno de los componentes del equipo la llama interior de la vocación para el servicio.
Prestigio	Cuando es el resultado de las decisiones acertadas previamente tomadas y la seguridad que inspira la autoconfianza.

## Comentarios finales

En un mundo de cambios vertiginosos, en el que habrá que estar alerta y reaccionar de forma rápida, donde la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las organizaciones militares sean ágiles y flexibles. Que sepan aprovechar todas las capacidades de sus efectivos, todas las posibilidades de su capital humano y toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. En definitiva, que sienten las bases para implantar dentro de los ejércitos una cultura del talento capaz de crear valor y confianza de la sociedad española en las FAS, como garantes de su seguridad y defensa.

En los ejércitos modernos, el componente humano resulta crítico, a la hora de tomar decisiones y potenciar la agilidad de las unidades militares, para adaptarse a los cambios del entorno operativo 2035. Las características de los futuros escenarios de conflicto, complejos, impredecibles e inseguros demandarán que, además de una tecnología superior a la del adversario, el personal militar potencie ciertas capacidades de respuesta, versatilidad, flexibilidad, resiliencia, innovación y adaptabilidad.

Ante esta perspectiva, la gestión del talento se impone como nueva estrategia de dirección de personas basada en su talento. Algunas organizaciones militares de nuestro entorno ya han puesto en marcha una serie de políticas de personal orientadas hacia la selección, retención y desarrollo de aquellos profesionales más idóneos, capaces de operar con eficacia en la adversidad y de ofrecer a la sociedad civil la «marca Fuerzas Armadas» como una organización valiosa donde desarrollarse y crecer personal y profesionalmente.

Tener cultura de gestión del talento determina el nivel de resultados de una organización, su competitividad y su imagen en la sociedad, lo que correlaciona directamente con el perfil de competencias y la preparación de las personas que son atraídas hacia ella. Por otro lado, una adecuada política de personal basada en el talento eleva la motivación del personal, aumenta su compromiso con la organización y el interés por la autoformación, que a la larga redundan en la retención de aquellas personas más capaces.

Gestionar el talento supone atraer, seleccionar, retener, orientar, recompensar, desarrollar, evaluar y realizar un seguimiento continuo del elemento humano y su desarrollo personal y profesional, de su compromiso con la institución y de su sentido de pertenencia, en beneficio tanto de la organización como de las personas que la componen.

En esta tarea la figura del líder militar resulta fundamental para sentar las bases de la comunicación, la motivación, el compromiso, y el sentido de equipo que necesita el talento para surgir y desarrollarse. Gestionar el talento en las FAS consiste en pasar del talento individual al talento de equipo y al talento de la institución como ente individual.

Debemos, por ello, dar a los futuros líderes militares las condiciones, la formación y las herramientas necesarias para que sean capaces de dirigir equipos fuertes integrados por los mejores profesionales, con iniciativa y capacidad de adaptación e innovación.

El liderazgo del siglo XXI es un liderazgo de equipo y debe orientarse al bienestar del grupo, del conjunto. Las nuevas corrientes organizativas buscan que los líderes, más que nunca sean *coaches*, que progresen en su estilo de mando desde una gestión del rendimiento a un desarrollo del rendimiento. Lo que supone conversar y dialogar con el subordinado de un modo más continuo y ejercer una dirección de equipos orientada hacia el aprendizaje continuo, centrado en los objetivos y capaz de generar oportunidades de mejora para orientar el futuro. Liderar equipos con talento supone



centrarse en las fortalezas (expectativas), perseguir el compromiso (*engagement*) y orientarse hacia el rendimiento (evaluación).

Para lograr el manejo estratégico del talento humano, los líderes de hoy en día necesitan disponer de información precisa acerca de la aportación de valor que puede realizar cada miembro del equipo de trabajo que dirige, así como aquellos que consiguen reforzar el compromiso del resto de los miembros con la visión y misión de la organización. Este tipo de información permite a los líderes desarrollar estilos de dirección y estrategias de colaboración y comunicación internas eficientes.

Gestionar el talento supone un cambio de comportamiento de los jefes. El talento requiere cuestionar el *estatus quo* actual, para dar paso a la genialidad. El compromiso es lo que vincula a la persona con su organización. En la FAS la generación de compromiso es vital para el cumplimiento de la misión.

La guerra por el talento ya ha empezado, gestionar el talento no consiste en seleccionar un grupo de superdotados, sino en conseguir que un grupo de personas no extraordinarias consiga resultados extraordinarios. Y es aquí donde el líder militar, muestra su talento.

## Bibliografía

- AVOLIO, B. J. y GARDNER, L. W. «*Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*», *The Leadership Quarterly* 16, 315–338, 2005.
- BIOSCA, E. «La gestión del talento en las FAS. Una decisión estratégica». Documento de Investigación 01/2016. IEEE. Madrid, 2016, disponible en: [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_investig/2016/DIEEEINV10-2016\\_GestionTalento\\_FAS\\_DecisionEstrategica\\_BioscaPonde.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_investig/2016/DIEEEINV10-2016_GestionTalento_FAS_DecisionEstrategica_BioscaPonde.pdf), fecha de la consulta 09.09.2019.
- CENTRO NACIONAL DE INFORMACIÓN DE LA CALIDAD, «La gestión del talento», Asociación Española para la Calidad (AEC), 2019.
- CHUIAVENATO, I. «*Gestión del talento humano*», McGraw-Hill. Mexico (tercera edición), 2002.
- ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA, «Concepto de Empleo de las Fuerzas Armadas», Madrid, 2017, disponible en: <https://emad.defensa.gob.es/Galerias/emad/files/CEFAS-cambio-2.pdf>, fecha de la consulta 27.03.2019.
- ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA. Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos, «*Entorno operativo 2035*», Madrid, 2019, disponible en: <https://publicaciones.defensa.gob.es/entorno-operativo-2035-libros-papel.html>, fecha de la consulta 11.07.2019.
- GEORGE, B., SIMS, P., MCLEAN, A. N. y MAYER, D. «*Discovering your authentic leadership*» *Harvard business review* 85(2):129-30, 132-8, 157., 2007.
- GOLEMAN, D. «*Emotional Intelligence*», Basic Books. New York, 1995.
- HERMOSILLA, Daniel, AMUTIO, Alberto, da COSTA, Silvia y PÁEZ, Dario, «*El Liderazgo Transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*», *Journal of Work and Organizational Psychology*, 2016, p.32, disponible en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622016000300135](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622016000300135), fecha de la consulta 09.09.2019.
- JERICÓ, P., «*La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso*», Pearson, Madrid, 2008.
- LUNA-AROCAS, R., «*Gestión del talento: De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento*», Pirámide. Madrid, 2018.
- MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA, «*Liderazgo 2035 en el ET: un concepto de liderazgo para el entorno operativo terrestre futuro*», Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales, Sección de investigación, Granada, 2019.

MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA, «*Entorno operativo terrestre futuro*», Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales, Sección de Investigación, Granada, 2018.

VALDERRAMA, B., «*Gestión del talento en la era digital*», EOS, Madrid, 2018.



## Capítulo 3



## Competencias del líder militar futuro y nuevos instrumentos formativos para mejorarlas

*CF. Joaquín Fournier Guimbao*

### **Resumen**

El liderazgo militar en el entorno 2035 dispondrá de determinadas competencias. Éstas no serán ajenas a las nuevas tecnologías, ni al mundo cambiante en el que se desarrolle con sociedades cada vez más horizontales e igualitarias, donde el trabajo en equipo, la innovación, la confianza, la influencia y el reconocimiento obtendrán una nueva dimensión.

El líder militar se enfrentará a nuevos retos y vivirá nuevas situaciones con generaciones diferentes, que hará necesario adquirir unas competencias con una habilidades y conocimientos diferentes a los actuales.

Las competencias del líder militar serán enseñadas de forma diferente. La enseñanza tradicional dará paso a una más digital y moderna, donde el profesor será más un facilitador y una guía que un mero transmisor de conocimiento, donde el alumno tendrá un papel protagonista en su propio aprendizaje y donde la habilidad superará al conocimiento.

### **Palabras clave:**

*competencia, habilidad, conocimiento, aula invertida, soft skills.*

## Future military leaders' competences and new enhancing educational tools

### **Abstract**

*Military leadership around 2035 will be characterized by the acquisition of new competences. These newly acquired capacities will not ignore modern technology, neither a world that is developing toward more horizontal and egalitarian societies. As a result, we are shifting toward societies in which group-work, innovation, trust, influence and reconnaissance will be more valued than ever.*

*Future military leaders will face new challenges, but they will have to face them alongside different generations. This will make it paramount to garner those mentioned capacities. Subsequently, the skill set and knowledge of military leaders shall change.*

*Military leaders' competences will be taught in a whole new way. For instance, what we know as «traditional teaching » will give way to a new manner of educating that will be characterized by modernity and reliance on digital technology. On one hand, teachers will be guides and facilitators rather than instructors. On the other, pupils will be the starring feature of their education and skills will be more valued than knowledge.*

### **Keywords:**

*Competence, skills, knowledge, flipped classroom, soft skills.*



## Introducción: Competencias del líder militar futuro

Las Fuerzas Armadas (FAS) están continuamente avanzando para transformar sus currículos educativos, donde las competencias adquieren cada vez un papel más protagonista en la enseñanza de formación, perfeccionamiento y altos estudios. Este capítulo pretenderá corroborar que las competencias serán de mayor utilidad en el futuro e intentará esclarecer la confusión existente en la definición de competencia. Para ello, será necesario estudiar los elementos que la componen y su clasificación moderna. Este será el paso previo para analizar cuáles serán las competencias del líder militar en el entorno 2035.

Desde el punto de vista educativo, la generación de los «millennials<sup>1</sup>» y la «Generación Z»<sup>2</sup> disponen de características propias. Éstas son de gran interés, puesto que van a terminar provocando un cambio en la forma de enseñar. Los nuevos currículos, elaborados en su mayoría por generaciones diferentes, deben adaptarse a ello.

Esta situaciones constituyen por sí mismas un gran reto, al igual que lo es hacer una prospectiva de cuáles serán los métodos e instrumentos utilizados para mejorar las competencias de los líderes militares del futuro.

Al tratarse de un trabajo corto, no se podrá profundizar en la forma en que las FAS podrán poner en marcha muchos de los escenarios que se exponen en este capítulo. Hacerlo quedará pendiente para posibles próximas publicaciones.

## Historia del término competencia

Podemos decir que el termino competencia<sup>3</sup> aparece por primera vez acuñado por el profesor y psicólogo David McClellan en 1973 en un artículo titulado «Testing for Competence Rather Than Intelligence»<sup>4</sup>. En este artículo revisó las pruebas tradicionales de aptitud y conocimiento indicando que «no predicen el desempeño en un trabajo o

1 «Millennials»: Se acepta normalmente que es la generación de los nacidos entre 1977 y 1997.

2 «Generación Z»: La generación de los nacidos a partir de 1998 hasta nuestros días. Ambas fechas según estudio presentado durante el taller «Leading in the Information Age» dentro del grupo de trabajo sobre liderazgo futuro del Multinational Capability Development Campaign en Shivenham-Reino Unido.

3 «Competence» sería el término utilizado por el profesor McClellan.

4 Podría traducirse como «Evaluación de competencias antes que por inteligencia» en alusión al Coeficiente de Inteligencia, disponible en: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>, fecha de la consulta 04.09.2019.

el éxito en la vida».

En este artículo y en libros posteriores, McClellan afirmó básicamente que para desempeñar un puesto de trabajo no basta con tener un currículum brillante o títulos universitarios que nos validen para ocupar puestos de trabajo, sino que además la persona ha de poseer una serie de características intrínsecas a ella.

Estas características son las que se debían catalogar e instrumentalizar de forma que permitiesen conocer si una persona era adecuada o no para realizar un determinado trabajo. Es a estas características a las que llamó competencias.

La innovación se produce en que cambia el centro de gravedad pasando de la persona al puesto de trabajo. Las competencias están asignadas al puesto de trabajo, hay que hacerlas coincidir con las del trabajador y si éste no las poseyera globalmente, formarle para que las complete o adquiera. Esto supuso importantes consecuencias en el mundo de la psicología laboral aplicada a la selección de personal, en el desarrollo profesional y en el ámbito de Recursos Humanos.

Posteriormente, el también profesor y psicólogo Richard Boyatzis en 1982 siguió estos estudios profundizando en varios modelos de competencias. Fruto de su investigación, encontró cinco grupos de competencias: liderazgo, gestión y acción por objetivo, enfoque dirigido a otras personas, conocimiento específico y gestión de Recursos Humanos.

Por otra parte, los psicólogos del mismo apellido Spencer y Spencer en 1993 revisaron los trabajos de McClellan y Boyatzis. Su trabajo principal consistió en establecer una serie de modelos de competencias para determinados cargos genéricos y principales. De este modo, consiguieron sistematizar todas las investigaciones que hasta ese momento se había realizado del término competencia.<sup>5</sup>

Posteriormente, otros autores como Lawler (1994), Pereda y Berrocal (2001), De Haro (2004), Perrenoud (2004), Zabala (2005), por citar algunos de los más relevantes, siguieron desarrollando el concepto de competencia tanto en los ámbitos de las organizaciones como en los educativos.

### *Definición de competencia*

Varias y diversas son las definiciones que se han dado sobre competencias, lo que en cierta medida le da un cierto carácter impreciso. La confusión habitual de términos

---

<sup>5</sup> SPENCER, L. & SPENCER, S., «Competence at work. Models for superior performance», Editorial John Wiley & Sons, 1993.

como atributos, capacidades y habilidades al referirse a competencias no hace más que avalar la confusión existente.

Por otro lado, los distintos autores expertos en materia de competencias han dado enfoques diversos y por tanto definiciones dispares: unos dan una perspectiva conductal, otros hacen referencia a los conocimientos y habilidades, otros le suman a estos dos elementos la conducta. Por último, otros dan una definición más holística donde se incorporan a los conocimientos y habilidades, otras características individuales no tenidas en cuenta tradicionalmente en las organizaciones a la hora de ocupar determinados puestos de trabajo, ni en los desarrollos formativos y educativos de las personas. Entre estos autores están los mencionados Boyatzis y los trabajos de Spencer y Spencer.

Boyatzis (1982) definirá competencia como «una característica subyacente de una persona que da por resultado un desempeño efectivo y/o superior en un cargo»<sup>6</sup> y en este mismo sentido Spencer y Spencer (1993) la de «característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y un rendimiento superior en un trabajo o situación»<sup>7</sup>.

Al objeto de este trabajo, elegiremos como definición la propia del autor: «*el conjunto de aptitudes, actitudes, conocimientos y habilidades que permiten, capacitan y facultan a un individuo para desempeñar bien su trabajo*».

### *Elementos de la competencia*

No es objeto de este artículo profundizar en las distintas variantes que diferentes autores dan a los elementos que conforman una competencia. Por esta razón, daremos como comúnmente aceptada hoy en día que los elementos de una competencia son: las aptitudes, las actitudes, los conocimientos y las habilidades.

#### *Aptitud*

La aptitud se identifica con el poder hacer y es innata a las personas, por lo que es difícilmente modificable: es algo con lo que se nace. Marca la capacidad de una persona de forma estable a lo largo de su vida para poder hacer determinadas tareas. Es, en definitiva, lo que una persona puede dar de sí.

---

6 BOYATZIS R.E., «The competent manager», Editorial Willey, New York, 1982

7 SPENCER, *ibidem*.

Es difícilmente modificable en el tiempo, por lo que es muy importante en los procesos de selección del personal. Si no se tiene la aptitud (poder hacer), por mucho que invirtamos en la formación de la persona, es muy probable que no alcanzará el mínimo exigible y terminará siendo necesario desvincularla de la organización.

Algunos ejemplos de aptitudes:

- *Psicomotriz*: flexibilidad, vigor, coordinación, equilibrio, etc.
- *Intelectual*: numérica, deductiva, espacial, inductiva, etc.
- *Creativa*: capacidad de producir gran número de ideas, diferentes entre sí, originales o novedosas.
- *Socioafectiva*: habilidad para establecer relaciones adecuadas, para convivir con los demás, de comunicación y adaptación social, inteligencia emocional, etc.
- *Artística*: danza, teatro, artes plásticas, pintura, música, etc.

## Actitud

La actitud está relacionada con el querer hacer y la representa los valores, las ideas, las convicciones, los temores, los prejuicios, etc. Se adquieren por influencia social desde muy temprana edad. Cambiarlos, siendo posible, requiere de mucho tiempo y constancia. Lo más probable es que los modulemos pero que no los cambiemos por completo.

Las actitudes abarcan tres aspectos del comportamiento humano: cognitivo (lo que se piensa), afectivo (lo que se siente) y conductal (lo que se manifiesta cuando se actúa). Estos tres aspectos nos dan la motivación que una persona pueda tener para realizar una tarea, una misión o un objetivo. Por tanto, dentro de la actitud incluiremos como factor relevante la motivación para querer hacer.

La actitud va a determinar la forma de posicionarnos ante el puesto de trabajo, el jefe, los compañeros, los seguidores o la propia institución, pero también ante la innovación, el aprendizaje, la adaptación al cambio, etc.

Es importante tener en cuenta que por mucha actitud que se tenga (querer hacer), sino se tiene la aptitud (poder hacer) no vamos a conseguir la competencia. Esto se ve perfectamente en las artes. Por ejemplo: personas que no pintan bien desde la infancia, por mucha actitud que tengan no llegarán nunca a pintar como el que tiene la aptitud (pinta bien siempre). Pasa exactamente lo mismo al contrario, al que tiene capacidades innatas para la pintura, pero no tiene la actitud de pintar, no pinta porque no quiere pintar, no tiene la actitud porque no tiene la motivación.

Las aptitudes y las actitudes son más profundas y centrales en la personalidad que los otros dos elementos de la competencia. Van a predecir la puesta en práctica de los

conocimientos y las habilidades, A su vez, conjuntamente proporcionan el empuje o el impulso necesario para lograr un alto nivel de competencia.

## Conocimientos

Los conocimientos están relacionados con el saber, pueden ser; reglados y no reglados. Los reglados son los que se obtienen formalmente en las academias y escuelas militares en sus distintas modalidades y forman parte del *currículum vitae*. Los no reglados son aquellos que se obtienen fruto de la experiencia en situaciones ordinarias o extraordinarias en nuestra vida personal o laboral pero que marcan nuestro saber.

La forma tradicional de recibir el conocimiento es pasiva; el estudiante escucha y el profesor transmite el saber. Todo gira en torno al enseñante, al contrario de la tendencia actual dónde el enseñado es el centro de gravedad y todo gira a su alrededor en el propósito de aprender. El profesor toma así un papel de acompañante y guía del proceso.

No obstante, es importante entender que el conocimiento es la base sobre la que se asientan las habilidades. Podré tener un gran talento para vender por ejemplo frigoríficos, pero si no conozco nada de ellos difícilmente venderé nada porque no he alcanzado la competencia.

Por otra parte, la posesión de conocimientos no implica su utilización por lo que es necesario su mantenimiento y desarrollo en el tiempo, punto sobre el que debe incidir la enseñanza de perfeccionamiento.

## Habilidades

La habilidad está relacionada con el saber hacer y hace referencia a las destrezas, algunas son innatas, otras sorprenden porque las desconocíamos y aparecen al tener que utilizarlas en la vida laboral o personal, otras se mejoran y otras se aprenden.

El dominio de las habilidades está relacionado con el automatismo de las mismas, lo cual, significa que no se aprende lo que no se practica. Es por ello que los métodos de enseñanza tradicionales en donde el estudiante toma un claro papel pasivo no sirven para este propósito. La práctica amplifica el aprendizaje de la habilidad.

Las prácticas de grupo, casos prácticos, discusiones guiadas, tormentas de ideas, *outdoor training*, seminarios, debates, etc., permiten mejorar las habilidades del enseñado, a la vez que permiten aprender de una forma más dinámica. Unos pocos conocimientos y muchas prácticas sobre ellos favorecen la habilidad aprendiendo de forma dinámica y, lo que es mejor, más divertida. Por este motivo, no sería de extrañar que en un futuro las clases magistrales sean cada vez menos frecuentes.

No debemos confundir aptitud, habilidad y competencia como a menudo sucede con estos términos. La aptitud es innata y difícilmente modificable. La habilidad resulta de la práctica del conocimiento y la competencia abarca todos los elementos que la conforman: aptitud, actitud, conocimiento y habilidad.

### *Clasificación de las competencias*

Nuevamente nos encontramos con una importante variedad de clasificaciones dependiendo de la fuente que busquemos. La clasificación más clásica es la de competencias generales (estratégicas y específicas) y técnicas.

Las competencias generales son las que se aplican a toda la organización y están enfocadas fundamentalmente a las actitudes y las habilidades más que al conocimiento. Son transversales porque afectan a toda la organización. Algunos ejemplos pueden ser: pensamiento creativo, orientación al logro, trabajo en equipo, innovación, compromiso con la organización, etc.<sup>8</sup>

A su vez, éstas las podemos clasificar en estratégicas y específicas. Las estratégicas son aquellas vinculadas a los valores y misión de la organización. Están presentes en todos sus puestos y se desprenden de su visión, objetivos y estrategias. Son consideradas clave tanto para el desarrollo profesional de los individuos como para el éxito de las instituciones de la que forman parte.

Las competencias específicas están generalmente ligadas a los perfiles de los puestos de trabajo.<sup>9</sup>

Finalmente, las competencias técnicas no abarcan a toda la organización sino a determinados puestos donde es necesario unas competencias determinadas. Están enfocadas mucho más al conocimiento que a la actitud y las habilidades.

Tal y como se sugiere al principio de este apartado, existe otra clasificación más moderna de las competencias que surge de las palabras inglesas *hard skills* y *soft skills*.

---

8 El curso de Estado Mayor de la Fuerzas Armadas (CEMFAS) dispone de ocho competencias generales que constituyen un buen ejemplo de esta clasificación. Las FAS quieren que todos sus oficiales de Estado Mayor tengan estas competencias independientemente de que pertenezcan a los Ejércitos, Armada y Guardia Civil. Estas son: liderazgo y trabajo en equipo, autoconfianza, autocontrol y resiliencia, orientación al logro, pensamiento analítico-sintético, pensamiento crítico, pensamiento creativo, comunicación eficaz e influyente e investigación.

9 El CEMFAS dispone de tres competencias específicas que sirven de ejemplo de competencia técnica: política de seguridad y defensa, planeamiento de la defensa y planeamiento y conducción de operaciones y ejercicios.

Sin entrar en la traducción que podríamos dar de skills diremos que las competencias duras (*hard skills*) están relacionadas con todos los modelos antiguos que durante décadas han sido identificados como los fundamentales conocimientos técnicos propios de cada puesto de trabajo. Son esos técnicos con currículos vitae excepcionales y por tanto considerados, hasta hace no muchos años, especialmente preparados para ocupar determinados puestos en las instituciones.

Sin duda, el conocimiento dentro de la competencia es un factor importante para construir un futuro profesional, pero no es ni mucho menos un factor tan determinante como hasta ahora se había considerado.

Sin embargo, las competencias blandas (*soft skills*) son todas las competencias ligadas a las relaciones y al comportamiento humano. Por tanto, contemplan la capacidad de relacionarse bien con otros, para mejorar el trabajo en equipo y favorecer la resolución de problemas entre todos para alcanzar los objetivos.

¿Para qué sirve un militar brillantemente preparado y con un currículo lleno de títulos si luego no es capaz de transmitir la misión, los objetivos, favorecer el trabajo en equipo y el desarrollo de las personas que trabajan con él? Las competencias blandas demostradas serán las que marquen la diferencia<sup>10</sup>. Ejemplos de competencias blandas son: comunicación interpersonal, resolución de problemas, inteligencia emocional, adaptabilidad, etc.

Las *hard skills* son relativamente fáciles de medir, están más asociadas al conocimiento y se aprenden con los años de formación y la experiencia profesional. Sin embargo, las *soft skills* son más difíciles de medir, están más relacionadas con la actitud y las relaciones e implican motivación y compromiso.

### *Liderazgo futuro: líder digital y competencias*

Analizado el concepto de competencia, los elementos que la componen y su clasificación, es necesario reflexionar sobre lo que la era de la información supone y supondrá para los líderes militares del futuro.

---

<sup>10</sup> Recientemente LinkedIn planteó a 4.000 profesionales relacionados con el mundo empresarial del talento y líderes empresariales de todo el mundo, que competencias blandas eran las más valoradas. El resultado fue: creatividad, persuasión, colaboración, adaptabilidad y gestión del tiempo. Así mismo, otro estudio actual de «Learning linkedin» asegura que en la actualidad el 57% de los empresarios valora más las «soft skill» que las «hard skill».

## Liderazgo digital

Últimamente, es fácil leer en revistas y periódicos, artículos que hacen referencia al rápido cambio que se está produciendo en las organizaciones como consecuencia de los avances tecnológicos y la influencia que están teniendo en nuestra sociedad.

No es que internet y las redes sociales hayan interrumpido nuestro mundo, sino que están firmemente asentadas en nuestra sociedad, sobre todo en nuestros jóvenes: los «*millennials*» y la «Generación Z», jóvenes nativos digitales que no conciben un mundo sin estar conectado<sup>11</sup>.

Esta fuerte dependencia de la conexión los hace ser más colaborativos y a su vez les permite acceder a la información y al conocimiento de manera más fácil y directa. Disponen de una mayor autonomía, viven en la inmediatez y en el ahora. Necesitan reconocimiento y por tanto feedback continuo para poder crecer como persona y trabajador.

Desde el punto de vista de la enseñanza aprecian el aprendizaje visual, los juegos interactivos y los proyectos colaborativos. Internet es para ellos una autoridad y un cerebro auxiliar. Son más independientes a través del uso de plataformas on-line. Quieren aprender lo que necesitan, mostrándose críticos con lo que consideran no es interesante para ellos en ese momento. Creen que deben mejorar y aprender soft skills en comunicación, trabajo en equipo y gestión de tiempo.

Nuestros jóvenes están muy preparados. Han crecido en la bonanza económica, dónde sus padres les han dado todo lo que necesitaban, incluyendo oportunidades que a ellos les costó mucho alcanzar. Quieren trabajar, pero para ellos no lo es todo en la vida. Saben que tendrán varios trabajos y piensan que lo importante no es llegar a la meta, sino disfrutar del camino.

En definitiva, el liderazgo analógico, el que se tenía mucho antes de la cuarta revolución industrial<sup>12</sup>, ha llegado a su fin para que necesariamente nazca un liderazgo digital fruto de las nuevas tecnologías. El cambio que vivimos nos lleva inexorablemente a nuevos retos y nuevas competencias que marcarán la esencia del líder militar futuro.

---

11 Un estudio reciente de McCann Worldgroup, (agencia líder a nivel mundial en creatividad), afirma que un 53% de los jóvenes de la generación Z preferiría perder el sentido del olfato antes que su acceso a internet.

12 La Cuarta revolución industrial es la evolución y convergencia de las nuevas tecnologías digitales, físicas y biológicas que anticipan un mundo muy diferente al que ahora conocemos y que afectará fundamentalmente a la forma de relacionarnos, vivir y trabajar.



## Retos del líder digital

Posiblemente uno de los retos más importantes al que debe enfrentarse un líder es el de **acomodarse al nuevo escenario digital**, a la inteligencia artificial, al *big data*, a las «*fake news*», a unas estructuras que necesariamente deben ser más ágiles y dinámicas para enfrentarse a un mundo conectado y, a su vez, aprovechar todas las ventajas que la tecnología pone a su disposición. Todo ello en un entorno sujeto a un continuo cambio y evolución.

**Inculcar una cultura del cambio** en la propia organización. Si estamos en un mundo en una continua y rápida evolución, el líder digital debe ser consciente de la necesidad de que todos sus integrantes estén dispuestos a cambiar en cualquier momento para conseguir el éxito de la misión o de los objetivos propuestos.

La resistencia al cambio de organizaciones o instituciones como la militar, que han existido durante siglos, no es en absoluto una tarea fácil porque existe una cultura fuertemente arraigada que se resiste a cualquier cambio de entidad. Sirva de ejemplo la lentitud en avanzar hacia lo conjunto que se nota, por ejemplo en pequeños cupos de personal fuera de la estructura de los Ejércitos y Armada, dependencias jerárquicas del JEMAD y Jefes de Estado Mayor, etc.

**Menos jerarquía y más colaboración** que debe entenderse como que el líder digital tiene que conocer las competencias de sus colaboradores y ganarse su confianza, sólo así podrá influir sobre él y aprovechar al máximo sus fortalezas, asegurar el éxito de la misión y desarrollar profesionalmente a sus seguidores.

El reto es que el modelo de mando sea más cercano y cooperativo cuando las circunstancias lo permitan. El liderazgo no se ejerce de arriba abajo, sino que se consigue cuando son los subordinados los que dan al líder el beneplácito de que los dirijan haciendo con entusiasmo incluso lo que no tienen que hacer.

Un ejemplo contrario sería la microgestión, cuando le decimos a nuestros colaboradores el porqué, el cómo, el qué, el cuándo, etc., minimizando toda posibilidad de desarrollo, de que nos sorprendan y maximizando su pérdida de motivación. Este es un error pasado y actual, pero va a ser mucho más sancionado en el futuro por las nuevas generaciones.

Es necesario delegar en un mundo en constante cambio. Dejar que nuestros subordinados nos sorprendan. Reconocer sus éxitos. Concienciarlos de que todo error es una oportunidad de aprender y, lógicamente, asumir sus errores pues la responsabilidad no se delega. Es la forma de motivar y de entender la colaboración.

La **evaluación continua** es otro de los retos a los que se enfrenta el líder digital no sólo en el ámbito de la educación, sino también en el día a día de la actividad profesional. La gestión del desempeño no se puede limitar a unos informes leídos una vez al año.

No hay que juzgar sino entrenar. Hay que dar retroalimentación continua e inmediata que fortalezca los equipos, permita corregir errores y mejorar el rendimiento a través de la interacción y el reconocimiento. La gestión del desempeño debe cambiar y le queda un largo camino en el ámbito del liderazgo militar.

**Apostar por la iniciativa** de los subordinados es otro reto y otra forma de motivar a los equipos. Huir de la microgestión. Enfocar el modelo de liderazgo para explicar a los colaboradores el «por qué» y que sean ellos los que elijan el «qué» y el «cómo». Ello provocará la transformación y el cambio.

Empoderar a nuestros colaboradores, darles más responsabilidad, permitirles aprender y explorar. Ayudarles a descubrir sus fortalezas y mejorar sus debilidades.

**Favorecer el mentoring inverso** de forma que los más jóvenes, los «nativos digitales», los que el uso de las nuevas tecnologías es tan natural como cepillarse los dientes, ayuden, asesoren y capaciten a los «inmigrantes digitales», aquellos que no crecieron con internet y los nuevos medios. La transformación digital debe comenzar por cerrar esa brecha tecnológica y esforzarse en conseguir que toda la organización se beneficie de aquella.

Qué duda cabe que el entorno operativo futuro<sup>13</sup> constituye un reto fundamental para el líder militar. Adaptarse a las nuevas tecnologías, a las nuevas y flexibles estructuras de mando, al cambio de ideas y herramientas, a la robótica, a la interoperabilidad, al big data, a la zona gris, a la guerra híbrida, a los ciberataques, etc., van a ser una fuente continua de cambio. Existe la necesidad de avanzar y ampliar conocimientos y habilidades rápidamente, sin perder nunca de vista que el elemento humano es lo primero.

**Fortalecer los valores militares** como base y esencia intrínseca de todo lo demás. El profundo cambio de la sociedad española, la era de la información y el sentimiento generalizado de seguridad no puede hacer perder de vista al líder militar los valores que son propios de la Institución y que no han cambiado mucho, ni cambiarán porque perduran en el tiempo y son el sustento del compromiso, la vocación y la motivación. Mantenerlo así es una misión de todos, pero en especial de nuestros líderes.

## Competencias del líder militar futuro

Las competencias del líder digital no deberían cambiar tanto desde el punto de vista del enunciado como de la definición. Es lógico que los nuevos retos a que la evolución de la tecnología nos somete haga necesario una transformación de las competencias.

---

13 ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA, Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos, «Entorno operativo 2035», Madrid, 2019, disponible en: <https://publicaciones.defensa.gob.es/entorno-operativo-2035-libros-papel.html>, fecha de la consulta 11/07/2019.

Conocimientos y habilidades deben cambiar, al igual que los métodos para enseñarlas.

Los retos al que se enfrenta el líder digital deben traer como consecuencia unas competencias que consigan superarlos de forma eficaz, siempre teniendo en cuenta que la base de todas ellas tiene como firme cimiento los valores militares.

Principalmente nos centraremos en las competencias «*soft*» al considerar que las «*hard*» son más medibles, particulares y técnicas, (basadas en el conocimiento), y el limitado espacio disponible. Las principales competencias «*soft*» del líder militar futuro afectan fundamentalmente a:

### Pensamiento crítico

Las nuevas generaciones consideran internet como un cerebro auxiliar, *whatsapp* está en casi todos los *smartphones*, las «*fake news*» llegan desde cualquier esquina digital y los intentos de manipulación están en muchas redes y medios de comunicación social.

El pensamiento crítico debe entenderse como una actitud de evaluar y analizar afirmaciones en situaciones de paz y de conflicto. Su principal función no es generar ideas sino revisarlas. Constituye una buena herramienta para tomar decisiones relevantes. Es una actitud de no conformismo, de no creer todo lo que se nos dice, de preguntarse « ¿por qué piensas esto?, ¿qué razones tienes para pensar esto? ».

En consecuencia, el escenario digital hará que esta competencia tenga una relevancia mayor de la que tiene hoy en día. El gran volumen de información que llegará y la capacidad para diferenciar cual será veraz, cual manipulación, cual propaganda, cual información y cual falsa forzosamente requerirán altas dosis de pensamiento crítico en el líder militar futuro.

### Liderazgo 4.0<sup>14</sup>

Las sociedades son cada vez más igualitarias y horizontales, la transformación del entorno es volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA en sus siglas en inglés) y la

.....

<sup>14</sup> «El liderazgo del futuro tiene que ser distinto al actual. Lo que te trajo aquí, no te llevará más lejos ». Dr. Thomas Chamorro-Premuzic, profesor de psicología de la empresa en la University College de Londres y en la Columbia University.

revolución digital es inexorable e impredecible. Todo ello nos lleva a un modelo de liderazgo más cercano y colaborativo, más inspirador, basado en el empoderamiento de los subordinados, en dejarles cometer errores y que aprendan de ellos. Permitirles explorar (iniciativa<sup>15</sup> y agilidad) y fomentar la mejora y desarrollo de habilidades.

Esto se consigue con el trabajo en equipo dónde el líder militar es uno más, que empuja, influye, inspira, empodera y donde los éxitos son de todos. En cierta manera menos jerarquía (orden y mando), más colaboración y mayor madurez para delegar como medio para ceder poder siempre que el servicio y la situación lo hagan posible.

Debe ser capaz de desarrollar a las personas que tiene alrededor, enseñarles a ser líderes, ser facilitador, proporcionar «*feedback*» continuo y transparencia, disponer de inteligencia emocional, reconocer el mérito, fomentar el cambio, ser humilde y, sobre todo, apostar por ellos.

Los «*millennials*» muestran compromiso, pero a veces para ellos mismos. Priorizan el equilibrio entre lo personal y laboral, quieren aprender y tomar iniciativas. No les importa el cambio<sup>16</sup>. El líder militar debe empatizar con ellos, comprometerles y empujarles a trabajar en equipo, pero al mismo tiempo darles responsabilidad y autonomía.

Ocurre lo mismo con las generaciones de «*baby boomers*»<sup>17</sup> y la «Generación X»<sup>18</sup>. Están en su mayoría acostumbrados a las nuevas tecnologías, pero siguen teniendo una brecha tecnológica que conviene cerrar. Les seguirá costando asimilar las oportunidades y cambios que supone todo lo digital como acelerador de la transformación de la organización.

Por último, el liderazgo en el nivel más alto de la Institución debe asumir una responsabilidad individual como motor del cambio. Debe generar el ambiente y la situación propicia para hacerlo. Para ello, debe promover la confianza y convencer de que esta moldeando un futuro mejor para la Institución y todas las personas que lo componen. No sólo deberá convencer a sus Generales y Almirantes, sino también al

---

15 Esta iniciativa en el ámbito militar es disciplinada entendiéndola como tal en palabras del Teniente Coronel DEM del ET Agustín Carreño: «la actitud responsable, proactiva y ágil pero siempre fiel a la intención y propósito del mando superior, que anima a decidir ante la falta de órdenes y a actuar para aprovechar las oportunidades en beneficio de la misión.»

16 En el periodo de los diez años posteriores a dejar la Universidad, los *millennials* cambiaron de trabajo cuatro veces, casi el doble que sus padres. «Always looking: el incremento de los candidatos continuos», ManpowerGroup Solutions, 2016.

17 «Baby boomers»: generación de los nacidos entre 1946 y 1964.

18 «Generación X» los nacidos entre 1965 y 1976. Ambas fechas según estudio presentado durante el taller «Leading in the Information Age» dentro del grupo de trabajo sobre liderazgo futuro del Multinational Capability Development Campaign en Shivenham-Reino Unido.

nivel político. Superar la inercia y la resistencia al cambio es sin duda una tarea nada fácil que sólo se puede alcanzar con altas dosis de influencia.

## Inteligencia emocional

Es la competencia relacionada con la inteligencia para gestionar las emociones propias y las de los demás, para ser empático y ponernos en el lugar del otro sin que por ello nos vaya a cambiar la opinión. Es la que nos permite trabajar bajo valores morales esenciales y éticos, pues el líder militar puede llegar a manejar situaciones muy sensibles.

El líder emocionalmente fuerte será amable, llamará a todos por su nombre, se reunirá habitualmente con ellos, reconocerá sus éxitos y los recompensará, llamará la atención individualmente, pensará menos en sí mismo y será humilde.

La inteligencia emocional actúa de catalizador del trabajo en equipo para conseguir su máximo rendimiento y no podrá ser sustituida por una máquina. La robotización de las acciones repetitivas en el futuro probablemente hará de la inteligencia emocional del líder militar una competencia extensamente valorada por todo el personal militar.

## Pensamiento creativo

El pensamiento creativo podríamos definirlo como la capacidad de tomar caminos alternativos a nivel cognitivo. Implica potenciar el pensamiento divergente o lateral, *«think outside the box»*, es decir, abandonar las ideas preconcebidas.

El pensamiento creativo destaca por sus ideas rompedoras y originales. Esta faceta es la que nos permite innovar, tomar la iniciativa, huir de lo razonable, para afrontar retos de todo tipo de manera distinta.

El último Informe de «Posiciones y Competencias más Demandadas en la Empresa» (EPyCE 2018) elaborado por investigadores de la *EAE Business School* y distintos colaboradores, señala la innovación como la habilidad que más crecerá y valorará en un futuro próximo.

Las ideas pueden ir desde cómo conseguir una receta de cocina que guste a toda la dotación de un buque o a todo un regimiento, hasta cómo conseguir un mantenimiento más reducido y barato de un equipo militar utilizando la tecnología. Además, estas ideas pueden provenir de un alférez de navío, un teniente o un cocinero. El reto está en

que las buenas ideas no se pierdan, lleguen al sitio adecuado, sean estudiadas y llegado el caso puestas en práctica. Esto debería ocurrir en 2035 e incluso antes.

Difícilmente las máquinas conseguirán a medio plazo alcanzar un alto grado de inteligencia creativa por lo que esta competencia adquiere una mayor importancia en el líder militar futuro.

## Aprendizaje y adaptabilidad

La capacidad de evolución del mundo digital y tecnológico lleva aparejado continuos cambios en la forma de trabajar y en la manera de alcanzar los objetivos. Los cambios siempre se han producido a lo largo de la historia, pero nunca tan rápido como en la actualidad. Los imprevistos provocados por las redes sociales, los ciberataques, la información, etc., serán mucho mayores, de ahí, la importancia de esta nueva competencia.

La publicación «*Entorno operativo 2035*» resulta un buen testigo de la necesidad de esta competencia. Así, el líder futuro dispondrá por una parte una gran capacidad de aprendizaje, y por otra, capacidad de adaptarse de forma flexible al cambio continuo del conflicto.

## Pensamiento analítico sintético

Consiste en la capacidad de dividir los problemas complejos en partes más pequeñas para resolverlos y luego integrar los resultados parciales y alcanzar soluciones válidas, mediante síntesis.

El razonamiento deductivo, la resolución de problemas complejos, el análisis y evolución de sistemas organizativos cada vez más horizontales están entre las habilidades más necesarias en un entorno futuro saturado de información<sup>19</sup>.

## Comunicación eficaz e influyente

---

<sup>19</sup> El futuro del trabajo. Habilidades más demandadas. Foro económico internacional 2016. Cuatro criterios fundamentales de automatización del lugar del trabajo, McKinsey, 2015.

No es posible imaginar un 2035 dónde los líderes no sepan transmitir sus ideas, lo que quieren, su visión y sus objetivos a todos y cada uno de sus seguidores. La influencia no sólo se ejerce con el ejemplo sino con el domino de la expresión oral y escrita.

Por tanto, es fundamental desarrollar esta competencia. Primero partiendo de una base sólida de conocimiento desde los primeros niveles de la educación militar y después haciendo especial hincapié a las habilidades que la acompañan. La práctica continua para hablar en público de manera persuasiva e influyente y a la vez de forma clara, concisa y fluida resultará fundamental, al igual que sucederá con la expresión escrita.

La comunicación no es transmitir información no evaluada o un conjunto de datos fríos sin sentido. En el mundo de la información, más que nunca será requerida la información evaluada (pensamiento crítico y analítico-sintético), pero también será necesario convencer para ayudar en el cada vez más difícil proceso de la decisión.

## Orientación al logro

Entendido como hacer el trabajo siempre bien, superando las expectativas y adquiriendo la espiral de valor, dónde cada trabajo, misión y objetivo que se realiza y alcanza mejora al anterior. Es indudable que esta competencia es importante ahora y lo será en 2035. No se puede entender la Institución sin ella.

## Autocontrol y autoconfianza

El autocontrol es y será una cualidad muy relevante en el ejercicio del mando y no muy difícil de evaluar. Se evidencia sobre todo en la forma de hablar, los gestos y la manera de actuar ante situaciones que requieren acción, incluido el uso de la fuerza.

Autocontrol ante escenarios difíciles, peligrosos y cada vez más cambiantes en los que el líder militar deberá desenvolverse con mayor naturalidad que el que no está convenientemente entrenado.

La autoconfianza está muy relacionada con el carácter. Es aquella actitud personal que permite afrontar con entereza las adversidades de la vida, los conflictos, los actos hostiles y las frustraciones de cualquier tipo.

Aunque la autoconfianza tiene una parte importante de innata puede fortalecerse a base de voluntad mediante la preparación y el planeamiento de todas las actividades en situaciones de paz o conflicto en las que se vaya a formar parte. El continuo adiestramiento ayuda al individuo a sentirse seguro ante cualquier tipo de situación por difícil y peligrosa que sea.

La autoconfianza y el autocontrol se manifiestan en la desenvoltura escénica, el ritmo de la oratoria (prueba de dominio y control), la seguridad que transmite sobre las posibilidades de alcanzar los objetivos, la tendencia a asumir riesgos por encima de lo esperado o la serenidad en cualquier situación, pero especialmente bajo presión.

### *Consideraciones adicionales*

Las competencias mencionadas están enmarcadas dentro de la clasificación *soft skill* y no difieren mucho de las que en las últimas décadas han hecho buenos líderes. Podríamos decir que son prácticamente las mismas, pero con variaciones sustanciales en las habilidades necesarias para su consecución. Éstas no eran antes tan necesarias pero ahora y en un futuro resultarán fundamentales.

Existen autores que identifican la regla 80/20, donde el 80% de las competencias futuras serán las de siempre y el 20% restante serán nuevas<sup>20</sup>, lo que corrobora lo indicado.

Por otra parte, las competencias técnicas *hard skills*, aquellas donde el conocimiento prevalece sobre la habilidad, no han sido mencionadas por tratarse de algo más específico y depender en gran medida del perfil del puesto de trabajo. Sirva de ejemplo las competencias lingüísticas.

Por último, conviene señalar que casi todas las competencias están incluidas en el currículo del Curso de Estado Mayor para las Fuerzas Armadas, si bien con variaciones respecto a la forma de definir las. Esto confirma la continua adaptación al cambio educativo, que la sociedad, las Fuerzas Armadas, los alumnos y la era digital demandan.

---

20 Manpowergroup, «Del directivo tradicional al líder digital. Los retos de la transformación digital», 2018.



## Nuevos instrumentos formativos para mejorar las competencias

### Introducción

Vistas las principales competencias «soft» del líder militar futuro, analizaremos a continuación cuáles serán los instrumentos educativos en las FAS capaces de alcanzar y mejorar las competencias.

La educación militar no va a estar aislada de la cuarta revolución industrial, por lo que no resulta difícil suponer que se van a producir cambios significativos en los métodos de enseñanza. Se valorará cada vez más las prácticas en clase (habilidades) en lugar de los contenidos académicos (conocimientos). Se dedicará más tiempo a las *soft skills* que a las «*hard skills*», sobre todo en las enseñanzas de perfeccionamiento y altos estudios.

### Acceso a la educación

Las nuevas tecnologías, internet y la expansión continua de las redes que le dan acceso, sobre todo las que se realizarán vía satélite, facilitarán de una forma hasta ahora desconocida el acceso a la educación, al menos de forma virtual.

Por ello, la realidad virtual estará cada vez más presente, el papel escrito a mano desaparecerá prácticamente quedando esta escritura a algo residual para conformar un nuevo arte: la caligrafía.

### Educación virtual

El avance de las plataformas de aprendizaje virtual en las FAS será exponencial en un futuro próximo. Los alumnos tendrán un perfil de aprendizaje personalizado que les dará un informe de progresos y resultados inmediato. Recibirán retroalimentación de sus profesores vía rúbricas, pero también personalizada mediante *feedback*.

Los alumnos trabajarán el conocimiento preferentemente en sus casas. Para ello, los portales de enseñanza virtual jugarán un papel principal como vía de transmisión de conocimiento, dejando el aula para fomentar las habilidades.

Los espacios y los tiempos de aprendizaje en las FAS serán muy diferentes a los que disponemos hoy en día. Se favorecerá la flexibilidad, los espacios abiertos y los ambientes colaborativos, virtuales y comunitarios.

Por otra parte, la educación virtual permitirá disponer de muchas más ofertas de aprendizaje tanto formales como informales, regladas o no regladas.

### *Objetivos: ¿aprender a sumar, dividir y leer?*

El conocimiento seguirá siendo importante, habrá que seguir sabiendo sumar, dividir, leer, etc. Sin embargo, las habilidades van a tomar un papel protagonista en el futuro sobre todo cuanto más se avance en el sistema educativo de las FAS. Habilidades como hablar bien en público, redactar correctamente, negociar, innovar, adaptarse a aprender, tener curiosidad, gestionar equipos, mantener la iniciativa, tomar rápidas decisiones, influir, etc. serán objetivos básicos y serán transversales a cualquier asignatura.

### *¿Bastará un título universitario o de grado?*

Habrá que seguir saliendo del colegio, ir a las Academias y a las Escuelas de formación, perfeccionamiento y altos estudios, pero habrá una serie de pasos intermedios que adquirirán importancia. Habrá que obtener credenciales que permitan conocer las competencias del militar en distintas áreas.

Es decir, no bastará con un título sino que será necesario complementarlo con las competencias obtenidas. Asimismo, deberá completarlo con otros muchos campos como por ejemplo que ha hecho aparte de estudiar (participa en deportes, ayuda a Organizaciones No Gubernamentales, es monitor, ha trabajado con anterioridad, etc.).

### *Papel del profesor en el aprendizaje de las competencias*

Hasta hace un tiempo muy cercano, si lo comparamos con la historia de la humanidad, el profesor era la única fuente de información disponible. Sin embargo, la irrupción de internet lo ha cambiado todo. Disponemos en la red de toda la información que podamos necesitar en cada instante y en un periodo de tiempo muy pequeño. Es más que probable que en 2035 los contenidos en línea sean la principal

fuentes de conocimiento, incluso por encima del colegio, las universidades y nuestras escuelas y academias.<sup>21</sup>

Al contrario de lo que pueda parecer, esto va a hacer que el profesorado militar adquiera un papel más relevante que antes, puesto que va a tener que enseñar al alumnado una importante competencia mencionada con anterioridad; el pensamiento crítico. Habrá que explicar que hay que ser crítico con la información encontrada en línea, hay que saber seleccionarla y encontrar fuentes fiables.

La clase magistral como simple medio para transmitir conocimiento por el profesor militar va a quedar obsoleta. En 2035 no será posible imaginar estar sentado hora tras hora recibiendo conocimiento en grandes grupos de cadetes, aspirantes u oficiales que no pueden intervenir.

El alumno podrá recibir conocimiento en su lugar de estudio de forma grabada, aprovechar su estancia en clase para trabajar y estudiar en equipo. De esta forma, realizarán todo tipo de proyectos, que les permitirán adquirir competencias centradas en las habilidades. Algo que sólo la práctica puede ofrecer.<sup>22</sup>

### *Papel del alumno en el aprendizaje futuro por competencias*

El alumno militar en los próximos 15 años tendrá un acceso más ágil al conocimiento a través de internet, pero a su vez tendrá una mente mucho más abierta, más universal y menos local. Querrá ser el protagonista de su aprendizaje por lo que serán necesarios currículos más personalizados y a medida del alumno.<sup>23</sup>

Los estudiantes a su vez van a ser mucho más exigentes en sus expectativas y a la forma en que reciben conocimientos y habilidades, lo que exigirá una mejor preparación del profesorado. Al mismo tiempo, van a ser mucho más críticos en la forma en que se les evalúa y se les califica, exigiendo una transparencia muchísimo mayor a la que se da en la actualidad.

---

21 Encuesta realizada en el informe de la Cumbre Mundial para la Innovación en Educación promovida por la Fundación Qatar, donde el 43% de los encuestados dijo que la principal fuente de conocimiento sería on-line en 2030 por encima del colegio y las universidades (29%).

22 Antonio Cabrales catedrático de economía en la University College of London y miembro de FEDEA (Fundación de Estudios de Economía Aplicada).

23 Nuria Miró una de los 15.000 expertas que forman parte de la Cumbre Mundial para la innovación en Educación.

Los horarios tenderán a ser más flexibles al desdibujarse la frontera entre la educación presencial y no presencial. El profesor ya posee contacto directo con el alumno vía email o *whatsapp*. Es más que probable que en 15 años estos métodos queden superados por otros mejores que no han sido creados hoy en día.

El trabajo no presencial cobrará una nueva dimensión. Los alumnos deberán informarse, buscar documentación, escuchar clases virtuales fuera de clase y compartir conocimientos.

Los jóvenes son ahora más solitarios que antes, juegan con la play o ven películas en *Netflix*. Hace 20 años, se pasaba más tiempo en la calle sin demasiada supervisión. Ahora su vida social es más estrecha, más conectada on-line y sus padres les abruma con actividades extraescolares. Todo hace pensar que las relaciones sociales (competencias «soft») cotizarán al alza en los centros de formación militares en los próximos años<sup>24</sup>.

## *El Currículo*

El *think tank* patrocinado por la Fundación Qatar «*Innovación en Educación*» realizó en su cumbre de 2015 una encuesta a 645 expertos internacionales. El 76% consideró que las habilidades o prácticas serán más valoradas que los conocimientos. Las *soft skills* serán cada vez más importantes en el entorno profesional. No obstante, no se debe olvidar, que el conocimiento es la base sobre la que se sustentan las habilidades. Sin aquél no puede haber habilidad y por tanto competencia.

## *Evaluación por competencias*

No se puede gestionar lo que no se puede medir. Por tanto, es necesario ser capaz de establecer un método para determinar si un alumno o un líder militar dispone o no de unas determinadas competencias. Saberlo permitirá mejorar aquellas donde haya un margen para hacerlo. Este método se transforma en la evaluación que tiene varias fases y que en un futuro se podrán plasmar de la siguiente forma:

---

24 Cesar Gracia profesor de la Universidad Pública del Estado de Washington.

## Autoevaluación

Consiste en que el evaluado debe autoevaluarse; preguntarse cómo se ve él en sus competencias. Es una obligación y un derecho. Una obligación porque nadie debería dejar su desarrollo profesional en manos de terceros. Un derecho porque la opinión del evaluado es importante y debe ser preguntada. El evaluado necesita preparar su propia evaluación.

## Evaluación del responsable directo

Es el evaluador el que antes de recibir en persona a los evaluados debe realizar las evaluaciones de competencias correspondientes. No sólo debe centrarse en su propia opinión, sino también en la de los demás y la tendencia en este sentido es que en un futuro sea hacerla 360 grados, donde no sólo se tenga en cuenta la opinión del superior jerárquico, sino también la de compañeros y subordinados<sup>25</sup>.

## Análisis de coherencia

El mayor enemigo de cualquier análisis de evaluación es la incoherencia de los resultados. La evaluación es sin duda confidencial, pero al final casi todos terminan conociendo los resultados. Si los criterios han sido diferentes o si la aplicación de los mismos difiere de unos lugares a otros, parte de los evaluados lo percibirán como un agravio y por tanto la confianza en el sistema de evaluación se perderá completamente.

Diferentes evaluaciones dentro de buques de la misma escuadrilla, diferentes criterios dentro de un mismo Estado Mayor, diferente aplicación dependiendo de que en Brigada esté el evaluado son algunos ejemplos de ello. Tarea nada fácil y verdadero caballo de batalla, no sólo del sistema de evaluación de competencias, sino de cualquier sistema de evaluación.

El problema se agrava cuando ni siquiera se hace o no se toman medidas o hay falta de transparencia. En el futuro, estas circunstancias serán todavía más penalizadas por los evaluados, sobre todo para los «*millennials*» o la «Generación Z» acostumbrados a vivir todo en tiempo real.

---

25 EJÉRCITO DEL AIRE, «Liderazgo y Valores en el Ejército del Aire. El valor de un equipo », disponible en: <http://www.ejercitodelaire.mde.es/EA/ejercitodelaire/es/.galleries/anexos/noticias/liderazgo-valores-ea.pdf>, fecha de la consulta: 18.09.2019.

## Entrevista de evaluación

Es después de haber seguido estas fases cuando el superior jerárquico se reúne con el evaluado. El resultado de la evaluación no debe entrañar sorpresas, pues la evaluación debe ser continua y necesita de *feedback* durante todo el año en el caso de ser anual.

Si al evaluado no se le ha informado previamente de los aspectos a mejorar o incluso de los aspectos en los que dispone de fortalezas puede quedar sorprendido en la entrevista. El evaluador habrá fracasado, de ahí la importancia de la retroalimentación continua.

La evaluación del desempeño en un futuro no será anual, sino que será mucho más frecuente probablemente de forma trimestral, incluso mensual o semanal. En estos casos, será menos formal pero buscará el *feedback* continuo precisamente para que el evaluado no se sienta sorprendido en la entrevista final. Además, el evaluador contará con la tecnología, es decir, con aplicaciones que le permitan y faciliten el proceso<sup>26</sup>.

Esperar un año para los «*millennials*» o la «Generación Z» es una eternidad, desean tener experiencias de aprendizaje enriquecedoras y rápidas.

## Plan de desarrollo profesional

Efectuada la evaluación no basta con señalar al evaluado sus fortalezas y debilidades, lo que hace bien y lo que puede mejorar, sino que hay que programarle un plan de desarrollo profesional que permita mejorar las competencias.

Un plan personal que le permita mejorar aquello en lo que tiene margen para hacerlo. Esto le motivará, se sentirá parte del equipo y que se preocupan por él. A su vez, mejorara su rendimiento y el de la organización de la que forme parte.

Si se evalúa y no se realiza ninguna acción, el sistema queda vacío de contenido. Por tanto, es imprescindible que como resultado de la evaluación se impulse la mejora mediante cursos de perfeccionamiento, formación on line o en el propio puesto de trabajo. El mismo superior jerárquico o el personal designado puede realizar *coaching*, o *mentoring*. Todo ello, enfocado a mejorar sus competencias de forma personalizada. El trabajo a realizar es enorme, por lo que habrá que apoyarse de nuevo en las nuevas tecnologías.

---

26 Existen herramientas tecnológicas como la española «Guudjob» que es una plataforma de evaluación de empleados; de sus valores, competencias o comportamientos y que permite *feedback* en tiempo real.

## Consideraciones adicionales

Completado el estudio de la evaluación por competencias, observamos que éstas en el ámbito militar se focalizan prácticamente en la entrevista con el evaluado, (lectura de los informes personales), dejando a un lado el resto de importantes fases. Sin embargo, en la especificidad del entorno educativo militar, se está avanzando rápidamente cubriendo la mayoría de ellos.

Constituye un reto futuro adaptar nuestra actual estructura de informes personales basada en cualidades y capacidades a otra más completa, transparente y motivadora que tenga en cuenta todos los pasos de este tipo de evaluación, si es que se quiere implantar.

## Plan de desarrollo educativo

Trataremos a continuación brevemente como podría ser el plan de desarrollo educativo del líder militar para mejorar sus competencias en el entorno de 2035.

### Aula invertida<sup>27</sup>

El alumno es el que estudia el conocimiento sólo con ayuda de las tecnologías. Por ejemplo, clases virtuales (el profesor graba sus clases y los alumnos la visualizan donde y cuando quieran), *podcasts* (a través de páginas indicadas por el profesor), lecturas previas, etc. Nada de todo ello se realiza en el aula.

El conocimiento se realiza de forma no presencial, pero guiado por el profesor que se convierte en un apoyo a las lecciones aprendidas de forma independiente. La responsabilidad del aprendizaje y la enseñanza pasa, en cierta forma, del profesor al estudiante.

El estudiante en el lugar que elija escucha y memoriza, y en el aula comprende, aplica, crea, evalúa y practica ya que está con sus compañeros. El docente intentará aplicar lo aprendido mediante la práctica.

Es cierto que este tipo de enseñanza requiere de compromiso para que el alumno

---

<sup>27</sup> Aunque existen diferentes versiones, la primera experiencia contrastada de aula invertida la llevaron a cabo dos profesores de química de la Woodlawn Park School en Colorado en 2007 al grabar unas clases para alumnos que no podían asistir a clase. Posteriormente, en 2011, la Escuela de Secundaria de Clintondale (Michigan) decidió invertir todas sus clases pasando su índice de fracaso escolar del 30 al 10% despertando el interés del mundo educativo.

realmente aprenda el conocimiento en solitario aunque con la guía del docente, pero el alumno militar tiene de sobra reconocida esta actitud.

### Evaluar de forma diferente

Los sistemas de evaluación en la actualidad están basados en la calificación y ésta en los exámenes. No buscan el desarrollo individual del alumno sino un valor numérico que indique su conocimiento. Es decir, valoran una parte de la competencia pero no su conjunto y, además, esa calificación sirve para escalafonar. En el futuro educativo se pensará menos en números y empezaremos a pensar más en descripciones de competencias.

Todo el sistema educativo escolar está bajo la sombra de la selectividad. Es la prueba referente del sistema y sostiene un argumento basado en la memorización y el examen que condiciona el aprendizaje. Sin embargo, podríamos preguntarnos qué sucedería si a los alumnos de segundo de bachillerato se les examinara un año después: ¿aprobarían? Probablemente no, porque su examen está basado en la memorización, es decir, el conocimiento y este se pierde sino se práctica.

La revolución es que al alumno hay que darle los recursos de aprendizaje mediante las competencias, adquiridas éstas será capaz de enfrentarse a cualquier examen que por obligación del sistema se le presente. No hay que olvidar que la competencia tiene dos elementos importantes; el conocimiento y la habilidad. Ambos van íntimamente ligados.

El problema surge cuando nos centramos en el conocimiento marcado por el examen tradicional y nos olvidamos de la habilidad. La habilidad es la práctica y con ella conseguimos los recursos necesarios para conseguir los objetivos de un currículo y de la vida profesional futura.

Queda por determinar cómo se evalúa desde el punto de vista educativo la competencia. Hemos visto que no se hace mediante el examen, sino que hay que ir más allá. Existen métodos en la actualidad, lo que hace falta es implantarlos, para eso está el futuro.

### Retroalimentación

El *feedback* inmediato y personalizado es lo que más positivamente percibe el alumno como método de mejora en sus competencias. Por tanto, éste debería ser el método principal de evaluación futuro, sin embargo, requiere de mucha dedicación, tiempo y compromiso del docente.

Resulta imposible hacer *feedback* a grandes grupos. Es necesario grupos muy



reducidos, ello implica reducir los ratios, lo que necesariamente lleva consigo aumentar el número de docentes. No debemos olvidar que la excelencia en la educación es muy cara.

## Rúbrica

Las rúbricas se empezaron a utilizar a finales del siglo XX y son tablas estructuradas que permiten al personal docente conocer el grado de consecución en determinadas competencias. A esto se le suma que a los alumnos les permite saber previamente que se espera de ellos. La forma de evaluación no es la misma que en los exámenes, puesto que lo hacen con modelos de aprendizaje distintos.

La alternativa a los grupos grandes para evaluar competencias es la rúbrica. Evaluamos de acuerdo a una tabla prefijada por el docente por lo que resulta un método más rápido que la retroalimentación al aplicarse a todos por igual. Es menos eficaz que el *feedback*, pero necesario si no se dispone del número necesario de docentes para bajar los ratios.

La desventaja **más importante frente a la retroalimentación es que** el alumno lo puede llegar a percibir como impersonal. Muchas veces no explica con claridad en lo que ha fallado al ser generalista y puede causar cierta frustración. Es evidente que la rúbrica no puede particularizar cada caso.

## Otros métodos

Existen otros métodos que permiten evaluar competencias y que no serán objeto de estudio por la brevedad de esta publicación como son: los portafolios, los diarios reflexivos, las dianas de aprendizaje, la autoevaluación, etc.

Todos ellos constituyen distintos métodos de evaluar competencias, sin perder de vista que lo que realmente se buscará en el futuro es el desarrollo individual del alumno y el suministrarle recursos mediante la práctica.

## Conclusiones

El futuro líder militar debe adquirir y disponer de un conjunto de competencias. Éstas deben medirse para gestionarlas adecuadamente mediante una estructura consolidada que las soporte. Avanzar en ese camino hacia su evaluación es un reto que merece la pena ser asumido.

Las competencias blandas (*soft skills*), ligadas a las relaciones y a los comportamientos, marcarán la diferencia en el futuro. Potenciarlas y aprenderlas será un factor clave para el líder militar futuro.

Las competencias del líder no cambiarán demasiado, sin embargo, sí lo hará su forma de alcanzarlas. Se entenderán de forma diferente y gozarán de mayor relevancia las relacionadas con la comunicación y la resolución de problemas, las que superen la incertidumbre provocada por la saturación de la información, las que inciten la innovación y las que no puedan realizar las máquinas.

La enseñanza militar de formación en el futuro estará más dedicada a las habilidades, pero será en la de perfeccionamiento y altos estudios donde se producirá el verdadero cambio. El aula invertida, las nuevas tecnologías y el compromiso del alumno militar serán formas de hacerlo posible. El docente tomará así un papel de acompañante y guía del proceso.

La forma de mejorar las competencias del líder militar futuro debe pasar necesariamente por perfeccionar la forma de evaluarlas. Las evaluaciones anuales y por un sólo jefe irán transformándose en el futuro para disminuir su periodo, a la vez que aumentará el número de informantes con tendencia a la evaluación 360 grados.

No debe ser la nota lo que importa sino el desarrollo individual del alumno. Para ello, el *feedback* continuo será la mejor herramienta para que adquiera las competencias necesarias de un buen líder militar. Hacerlo una realidad requerirá disminuir los ratios de clase, aumentar el personal docente e incrementar el presupuesto dedicado a la educación militar. La excelencia en la educación es cara.

## Bibliografía

- ALLES, Martha, «*Comportamiento Organizacional*», Editorial Granica, Barcelona, 2012.
- BOYATZIS R.E., «*The competent manager*», Editorial Willey, New York, 1982
- CARO, Manuel, «¿Cómo será la educación en 2035?», *Pearson* 2016. Disponible en: <https://ideasqueinspiran.com/2016/04/27/como-sera-la-educacion-en-2035/>, fecha de la consulta 10.06.2019.
- CASADO, José Manuel, «*De la evaluación del desempeño al reconocimiento del rendimiento*», revista Harvard Deusto, Madrid, Junio 2019.
- EJÉRCITO DEL AIRE, «*Liderazgo y Valores en el Ejército del Aire. El valor de un equipo*», disponible en: <http://www.ejercitodelaire.mde.es/EA/ejercitodelaire/es/.galleries/anexos/noticias/liderazgo-valores-ea.pdf>, fecha de la consulta: 18.09.2019.
- ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA, Centro conjunto de desarrollo de conceptos, «entorno operativo 2035», madrid, 2019, disponible en: <https://publicaciones.defensa.gob.es/entorno-operativo-2035-libros-papel.html>, fecha de la consulta 11/07/2019.
- FELIU, Jaume, «*Herramientas para una evaluación formadora y formativa*», Tecnoceters, 2019. [Consulta 28 junio 2019]. Disponible en: <https://tecnocentres.org/es/herramientas-para-una-evaluacion-formadora-y-formativa/>
- LÓPEZ, Marcelo, «*Aula invertida o Flipped Classroom*», Skills 21; Educación, habilidades y competencias, 2107. [Consulta: 5 julio 2019]. Disponible en: <https://competenciasdelsiglo21.com/aula-invertida-o-flipped-classroom/>
- MARQUÉS, Saray, «*Otra forma de evaluar (más allá del examen y la nota) es posible*», El diario de la educación ,2018. [Consulta: 12 julio 2109]. Disponible en: <https://eldiariodelaeducacion.com/blog/2018/12/21/otra-forma-de-evaluar-mas-alla-del-examen-y-la-nota-es-posible/>
- MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO DE TIERRA. «Liderazgo 2035 en el ET. Concepto derivado-01/19 », Madrid, 2019.
- MANPOWERGROUP, «*Del directivo tradicional al líder digital. Los retos de la transformación digital*», 2018.
- MANPOWERGROUP, «*La revolución de las competencias: talento, empleabilidad y tecnología*», 2017.
- McCLELLAND D.C., «*Testing for competence rather than intelligence*», American

Psychologis review, Harvard University, 1973.

PUIGJANER, Eva, «*Los retos del líder 4.0*», Montaner&A, 2018. Disponible en: <https://www.montaner.com/blog/retos-del-lider-40/>, fecha de la consulta 28.06.2019.

RAYA, Andrés, «*Flipped classroom, un modelo para los líderes del futuro*», ESADE, *Blog de Liderazgo de Personas y Gestión de Equipos*, 2017. Disponible en: <http://liderazgo-personas.esadeblogs.com/2017/11/28/flipped-classroom-un-modelo-para-los-lideres-del-futuro/>, fecha de la consulta 02.07.2019.

SAGI-VELA GRANDE, Luis, «*Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*», Editorial ESIC, Madrid, 2004.

SALGADO, Raúl, «*La competencias importna más que los títulos académicos*», Think Big Empresas, 2017. Disponible en: <https://empresas.blogthinkbig.com/competencias-importan-mas-que-titulos/> fecha de la consulta 21.07.2019.

SERRA URIBE, Jorge, «*Gestión Integral de recursos humanos por competencias*», Revista Aereonáutica y Astronáutica, Madrid, 2013.

SPENCER, L. & SPENCER, S., «*Competence at work. Models for superior performance*», editorial John Wiley & Sons, New York, 1993.

YTURRALDE, Ernesto, «*Habilidades para un futuro exitoso*», Worldwide Inc, 2018, disponible en: <http://www.habilidadesblandas.com/>, fecha de la consulta 16.06.2019Ca

## Capítulo 4



## Las nuevas tecnologías disruptivas y su influencia en el liderazgo militar

*José Antonio Soto Rodríguez*

### **Resumen:**

La tecnología disruptiva es uno de los escenarios de alto impacto que distintas agencias internacionales prevén que modifiquen la vida en nuestro planeta en el horizonte 2035. Este trabajo hace un recorrido por estas tecnologías, la diversidad generacional, las motivaciones de sus individuos cuando la tecnología ya es capaz de hackear a los humanos, las nuevas formas de relación interpersonal y de comunicación social donde las post-verdades y las fake news generan incertidumbre y mayor manipulación.

Las Fuerzas Armadas (FAS) y la Guardia Civil (GC) reclutan en los caladeros de esta sociedad, por ello, estos planteamientos se entrelazan con aquellas competencias vinculadas al liderazgo que aporten a nuestras organizaciones militares mayor capacidad de adaptación y de gestión de personas ante estos escenarios VUCA (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo).

### **Palabras clave:**

Liderazgo, tecnología disruptiva, escenarios VUCA, diversidad generacional, cultura institucional.

## *The new disruptive technologies and their influence on military leadership*

### ***Abstract***

*Different international agencies foresee that the disruptive technology is one of the high impact scenarios which will modify our planet life by 2035. This research talks about an overview of disruptive technologies, the generational diversity, and how are the motivations of their people when technology is able to hack humans, new ways of interpersonal relationship and social communication where post-truths and fake news generate uncertainty and a higher manipulation.*

*The Armed Forces and Guardia Civil are in direct contact with society. For that, these statements are closely related with those competencies, linked to leadership, which bring, to our military organizations, more adaptability and management capacity of staff in front of VUCA scenarios.*

### ***Keywords***

*Leadership, disruptive technology, VUCA scenarios, generational diversity, institutional culture.*



## Introducción

Con esta visión prospectiva que te hace «venir de dónde vas» se pondrá la atención en la influencia de la tecnología en el liderazgo militar, ese valioso recipiente que contiene un conjunto de habilidades directivas como la comunicación, la persuasión, la preparación técnica, el trabajo en equipo y la gestión de equipos, el cumplimiento de normas visible a través del ejemplo, la gestión de escenarios complejos y de fracasos, y un largo etcétera de capacidades que se irán exponiendo a lo largo de este capítulo.

Antes de liderar a otros hay que saber liderarse a uno mismo y en esta tarea, la dificultad está en alinear y mantener la coherencia entre el Ser (valores y actitudes intangibles), Decir y Hacer. Recordando la alegoría del carro alado de Platón<sup>1</sup>, todos somos ese auriga que dirige el carro tirado por dos caballos, uno blanco (que simboliza el pensamiento) y otro negro (las pasiones). A veces, lo difícil es saber cuándo aludir al espíritu y cuando a la razón y llegar al objetivo galopando con ambos caballos en armonía.

Aristóteles<sup>2</sup> también nos recuerda que, «para saber mandar, primero hay que aprender a obedecer» con disciplina intelectual, siguiendo el propósito de quien nos manda. El buen liderazgo se muestra en los actos del día a día con el ejemplo, porque es más fácil que te sigan que tener que empujar. Para conseguir esto, influir, cohesionar, entusiasmar a los subordinados, hay que recordar constantemente los objetivos, mostrando interés y respeto por el subordinado y tolerando los fracasos porque el error es parte del proceso de aprendizaje.

En cuanto al concepto de disrupción, la RAE lo define como «rotura o interrupción brusca». Palabra que se pone de moda en el mundo empresarial y tecnológico. Las «startups<sup>3</sup> la utilizan habitualmente para dotarse de un valor de futuro que pocas compañías emergentes llegan a concretar»<sup>4</sup>.

La tecnología disruptiva crea soluciones o productos diferentes que rompen, que hacen un cambio brusco con lo conocido y establecido, dejando obsoleta la forma de hacer las cosas hasta ese momento. En las redes se habla del poder de GAFAM:

---

1 PLATÓN, Diálogos, Volumen III Fedro (sección 246a-254e).

2 ARISTÓTELES, Política (Libro primero).

3 Empresas o compañías emergentes de nueva creación con grandes posibilidades de crecimiento basado en el emprendimiento y con un fuerte componente tecnológico.

4 ADAMOSVKY, G., «Innovación disruptiva y liderazgo», disponible en: <http://www.adamovsky.com.ar/2014/08/innovacion-disruptiva-y-liderazgo.html>, fecha de la consulta 29.01.2019.

Google, Amazon, Facebook, Apple y Microsoft<sup>5</sup>, éstas y otras empresas tecnológicas están provocando un cambio en el estilo de vida a nivel global.

Según Noah Harari<sup>6</sup> «los humanos tenemos dos tipos de capacidades: la física y la cognitiva. En el pasado, las máquinas compitieron con nosotros en las capacidades físicas [...] Hoy en día, la IA está empezando a superar a los humanos en las capacidades cognitivas, incluso en la comprensión de las emociones y la intuición». La singularidad tecnológica<sup>7</sup> implica que las capacidades de la máquina superan al cerebro humano. La intuición humana es en realidad reconocimiento de patrones y las emociones son traducidas por algoritmos, no hay una tercera actividad o capacidad en la que los humanos tengamos ventaja. Además, la Inteligencia Artificial (IA) tiene ya capacidades que no tenemos los humanos, como la conectividad y la capacidad de actualización.

No obstante, explicando cómo entendía la integración de la razón y la intuición, Einstein dijo: «Al igual que los dos ojos nos dotan de visión estereoscópica y nuestros dos oídos de audición estereofónica, dotando de una tercera dimensión a ambos sentidos, así también sucede con la razón y la intuición. Lejos de estar en contradicción, la utilización simultánea de ambas capacidades nos dota de una tercera dimensión. Utilizarlas por separado sólo nos daría una visión plana del mundo»<sup>8</sup>. Quizá sea esta tercera dimensión la que nos puede diferenciar de las máquinas. «Es difícil sustituir a los humanos por máquinas en tareas que exijan el uso simultáneo de un amplio espectro de habilidades y que impliquen afrontar situaciones imprevistas<sup>9</sup>». Hacer tareas complejas con facilidad es posible con una buena comunicación entre la conciencia y el inconsciente. La mayoría de las habilidades que tenemos son automáticas e inconscientes. «La gran cantidad de datos que deben barajar los líderes de hoy en día, unido a la incertidumbre de lo que deparará el futuro, coloca a la intuición en un lugar muy privilegiado»<sup>10</sup>.

---

5 DE BUSTOS, J., & CANO, T., «Los señores de los datos: Google-Alphabet, Amazon, Facebook, Apple y Microsoft», (53), 1-12. Boletín del Centro de Documentación Hegoa, 2018.

6 HARARI, N. «21 lecciones para el siglo XXI», Peguin Radom Haouse Grupo Editorial, Barcelona, 2018.

7 Singularidad tecnológica: punto a partir del cual la civilización tecnológica sufre tal aceleración de progreso que provoca la incapacidad de predecir sus consecuencias.

8 SENGE, P., «La quinta disciplina en la práctica», Granica. Barcelona, 1995.

9 HARARI, *Ibidem*.

10 GOLEMAN, D. y BOYATZIS, R., «El liderazgo resonante crea más», Debolsillo, Barcelona, 2002.

El liderazgo en los próximos años apunta en esta dirección «la automatización de tareas simples por los robots y los programas informáticos pondrá el acento en nuevas competencias humanas, como la toma de decisiones, la resolución de problemas, la creatividad, la colaboración y el aprendizaje continuo y rápido»<sup>11</sup>.

Pero ¿quién está liderando todos estos cambios? Recientemente, el Foro Davos<sup>12</sup> recoge en su informe de tendencias 2019, que Europa no tiene tecnología disruptiva. Europa se dedica a legislar, no sin ironía ya se la conoce como «el vagabundo estratégico»<sup>13</sup>. El pasado mes de abril de 2018, la Unión Europea (UE) identificó la Inteligencia Artificial como un ámbito estratégico<sup>14</sup>. A nivel local, España no ha sido ajena a esta prioridad estratégica y ha colaborado con la creación de un grupo de expertos en Inteligencia Artificial. Las primeras conclusiones, según Vallés, apuntan a que en España hace falta un esfuerzo en la educación digital, menos zonas de confort y más Inteligencia Artificial. Sin embargo, tenemos un lastre importante, la cultura arraigada del miedo al fracaso o al error nos condiciona mucho. El líder indiscutible de la tecnología disruptiva es EEUU, en la cultura americana no se penalizan los errores.

A lo largo de estas líneas se buscarán competencias que ayuden a potenciar y adaptar el liderazgo militar a los nuevos tiempos y tecnologías. Para ello, se buscarán, y más tarde, introducirán aspectos a nivel organizacional como la gestión de escenarios VUCA, el cambio, la detección de crisis, la importancia del marketing corporativo o la visión compartida, y a nivel macro, se introducirán cuestiones como la diversidad generacional y cultural.

## Las nuevas tecnologías disruptivas

«El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable», es un libro de Nanim Nicholas<sup>15</sup> que explica la existencia de sucesos altamente improbables con enormes

11 VALLÉS, A., «Enseñanza naval y entorno 4.0», *Revista General de Marina*, vol. 275 (ago-sep. 2018), 409-425, disponible en <http://www.armada.mde.es/archivo/rgm/2018rgmo80918.pdf>, fecha de la consulta: 05.03.19.

12 Foro Económico Mundial, fundación sin ánimo de lucro con sede en Ginebra que anualmente analiza los problemas más apremiantes que afronta el mundo.

13 SÁNCHEZ, I., «¿Quo Vadis, Europa?», del documento Solana a la Estrategia Global, Cuadernos de estrategia, (184), pag. 35-66, Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2017, disponible en [https://publicaciones.defensa.gob.es/media/download/files/links/c/e/ce\\_184I.pdf](https://publicaciones.defensa.gob.es/media/download/files/links/c/e/ce_184I.pdf), fecha de consulta 05.03.19.

14 VALLÉS, *Ibidem*.

15 NICHOLAS, N., «El cisne negro, el impacto de lo altamente improbable», Paidós, Barcelona,

consecuencias y ramificaciones en nuestras vidas, pongamos como ejemplos la aparición de Internet, Google o el 11 de septiembre. Actualmente, se habla también de Elefantes Negros, según el columnista del New York Times, Thomas Friedman<sup>16</sup>. Un elefante negro es un cruce entre un cisne negro y un elefante en una habitación. Son aquellos problemas que todos vemos y conocemos, somos conscientes del alto impacto que tendrá en nuestras vidas y, sin embargo, nadie aborda. Valgan como ejemplo el cambio climático, la demografía mundial o la tecnología disruptiva.

Hace 50 años, la aparición de nuevas tecnologías ocurría de manera puntual y muy espaciada en el tiempo. Hoy en día cristaliza constantemente de múltiples maneras y de forma simultánea. En la década de los 80 la potencia de procesamiento de los ordenadores aumentaba diez veces cada cinco años (según la Ley de Moore<sup>17</sup>). En los años 90 se produjo una gran disrupción con internet, la aparición de las webs y los ordenadores personales en casi todos los hogares. En el año 2007, el lanzamiento del iPhone supuso un hito en la forma de comunicarnos distinta al ordenador: la tecnología móvil.

Sin digerir todavía esta última ola transformadora, nos arrastra otra nueva: la inteligencia artificial (IA) con múltiples avances en el sector que constituye el horizonte tecnológico de las próximas décadas:

- La comunicación con las máquinas por reconocimiento de voz supe al teclado.
- La cadena de bloque de datos (blockchain), sistema que garantiza las transacciones entre partes, es el internet del valor y la economía descentralizada.
- Big Data, el procesamiento de gran cantidad de datos y el conocimiento de los hábitos, necesidades y gustos del cliente a través de algoritmos.
- Fast Data prioriza la importancia de la velocidad (la tecnología 5G).
- Huge Data (Big Data más el internet de las cosas más la IA)
- El análisis de datos y la subida en la nube.
- La computación cuántica.
- El Internet de las Cosas (coches, electrodomésticos, maquinarias, etc.).
- La robótica, la realidad virtual y aumentada.

---

2018.

16 FRIEDMAN, T., «Thank you for being late», Farrar, Straus and Giroux (FSG), New York, 2016.

17 Gordon Moore cofundador de Intel, planteó en 1965 que cada dos años se duplica el número de transistores en un microprocesador. Según Intel esta ley ha sido válida durante 50 años, pero llegará a su fin en 2023 con la llegada de los ordenadores cuánticos.

Noah Harari<sup>18</sup> presenta tres entornos de alto impacto: la guerra nuclear y la ciberseguridad (hoy en día los ingresos por ciberdelincuencia, según los medios de comunicación, mueven más dinero que el narcotráfico), el colapso ecológico (por el uso de combustibles fósiles y el calentamiento global) y la disrupción tecnológica (con la unión de la infotecnología y la biotecnología). Cualquiera de ellos es suficiente para cambiar nuestro futuro. Sin embargo, la interacción de todos ellos constituye un tsunami imprevisible y sin precedentes. A ello hay que sumar los nacionalismos y las religiones que nos dividen como seres humanos. «Nos encontramos pues a las puertas de una colisión entre problemas globales e identidades locales»<sup>19</sup>.

Probablemente tendremos que hacer ajustes en los modelos de liderazgo actuales para adaptarnos a estos nuevos escenarios. Las organizaciones que trabajan con naturalidad en entornos cambiantes, con personas innovadoras y que gestionan altas dosis de talento precisan de un tipo de liderazgo resonante<sup>20</sup> basado en el pensamiento lateral<sup>21</sup>, con gusto por el riesgo y sin temor a equivocarse (esto último es en sí mismo un riesgo).

En la Administración Pública no se considera ni se premia la creatividad como un valor en el trabajo, puede que incluso esté mal visto. La Administración necesita de normas, contiene tareas burocráticas, poca movilidad de personal, temor al error, ausencia de compensación asociada al rendimiento, y, por tanto, no se arriesga para mejorar los objetivos mediante métodos novedosos o creativos. La innovación y la creatividad tienen difícil encaje en la cultura organizacional de las FAS o la GC. Pensemos en las múltiples normativas que regulan nuestras instituciones (a más jerarquización, centralización de las decisiones y legislación, mayor resistencia al cambio). Hace falta enseñar y premiar aquellas competencias, cuyo enemigo es el miedo al error. En las organizaciones militares es difícil acompasar el aprendizaje dialógico<sup>22</sup> con la estructura jerarquizada y tasada normativamente. Existen tres competencias críticas en la transformación organizacional dialógica: la gestión VUCA, la innovación y la creatividad. Las tres se identifican como factores críticos de la organización para el crecimiento y la sostenibilidad actual. Sin embargo, sí que hay personas en nuestras instituciones con potencial creativo e innovador que desarrollan proyectos novedosos. A la pregunta ¿Cómo se incorpora en nuestras estructuras militares la innovación y

---

18 HARARI, *Ibíd.*

19 HARARI, *Ibíd.*

20 GOLEMAN, *Ibíd.*

21 Edward de Bono, Psicólogo maltés de la universidad de Oxford, acuñó el término en su libro «Lateral Thinking» (1970). Se refiere a un método de pensamiento que puede ser empleado como técnica creativa e imaginativa para la resolución de problemas.

22 Aprendizaje dialógico es el resultado del diálogo igualitario, las personas dan argumentos basados en pretensiones de validez y no de poder.

la creatividad?, la respuesta es sencilla, se hace en el día a día de múltiples maneras, fomentando la sinergia en los equipos, conduciendo y entrenando grupos en situaciones difíciles e imprevistas, cambiando escenarios y condiciones, incorporando diversidad, etc.

No podemos olvidar que somos los seres humanos, los que creamos opciones para aplicar la tecnología y de ahí surgen los cambios, las transformaciones. «Son las personas las que realizan los procesos de cambio en las organizaciones. El inconveniente está en acompañar la velocidad del cambio tecnológico con la sociedad, las organizaciones y las personas»<sup>23</sup>. La dificultad es encontrar un ritmo que permita a cada uno buscar su lugar, teniendo en cuenta la adaptación y el equilibrio de los individuos, que es muy diferente al ritmo tecnológico. Pero sabemos que la tecnología se impone con fuerza y nos arrastra, ante esto, una competencia fundamental asociada al liderazgo es la flexibilidad y adaptación al cambio.

La sociedad cambia, evoluciona y en ella se mantienen aquellas organizaciones que se adaptan lo antes posible a los nuevos tiempos. Hoy en día las organizaciones de éxito no se adaptan al cambio, sino que lo generan y construyen futuro, lo que choca frontalmente con esa necesidad de adaptar el ritmo del cambio a los individuos. El resto de las organizaciones, cuando menos, tenemos que detectar las débiles señales que nos anuncian crisis futuras. Es decir, ser proactivos, ver las cosas antes de que lleguen, detectar los cambios de alto impacto con tiempo para actuar.

Tom Peters, escritor estadounidense y gurú del management de los últimos 25 años, viene señalando en todas sus obras que la clave del éxito actual está en la diferenciación. Los líderes de hoy buscan que sus organizaciones tengan un valor añadido, sean distintas, desprendan un color y brillo propio, acaparen los medios de comunicación por sus nuevos proyectos y servicios. En este contexto es fundamental el concepto de «marketing corporativo», es decir, vender la organización hacia dentro para generar en el trabajador compromiso con ella. Otro ingrediente más para ese liderazgo próximo.

La receta que aporta se basa en cuatro aspectos fundamentales<sup>24</sup>:

- «Compensación por el rendimiento, la creación de valor y calidad del servicio.
- Fin de la sanción del error en la organización.
- Gestión del talento, fomento de equipos de alto rendimiento en los que surjan ideas y proyectos.

---

23 FERNÁNDEZ, F, «Los aspectos humanos en la transformación organizacional», Observatorio de RR.HH., RR.LL., 2018, pág. 36-38, disponible en: <http://ayaorg.com/wp-content/uploads/2018/03/Aspectos-humanos-en-transformaciones-empresariales.pdf>, fecha de la consulta 08.03.2019.

24 PETERS, T., «Liderazgo: inspira, libera, consigue», Pearson, 2005.

- Gestión de la diversidad. Equipos de personas con distinta formación y formas de pensar. Esto enriquece la cultura corporativa y hace que evolucione».

Los expertos nos hablan de tres olas tecnológicas: la biotecnología, la robótica e IA y la nanotecnología, cada una de ellas con aceleración exponencial. Pero la tecnología no surge como herramientas para los usuarios, en realidad son modelos de negocio. Actualmente, el modelo de negocio de las grandes compañías es tener clientes, formar parte de nuestras vidas, conocernos en profundidad. Nos hacen creer que nos lo dan todo «gratis» y son intrusos, matan el producto a mejorar y cambian radicalmente nuestra forma de vida generándonos unas necesidades adictivas. En este sentido, tanto las Fuerzas Armadas como la Guardia Civil creen que tiene el cliente asegurado y que nuestro producto es único, sin embargo, empezamos a perder competencias, territorio y recursos.

Kodak murió por la soberbia de no escuchar al cliente y a la innovación disruptiva, Motorola fue fulminada por Nokia que cayó por BlackBerry y ésta murió a manos de los *Smartphones*. Nos encontramos en una época de intrusos: aquellos que superan rápidamente los negocios que no son los suyos, pero cambian el modelo de negocio. *Whatsapp* mató a los SMS, Wikipedia terminó con las enciclopedias, Tesla supera a la industria de la automoción (autónomo y eléctrico). Todos estos ejemplos nos llevan a la conclusión de que «Imposible» es simplemente una opinión y una creencia incapacitante. ¿Puede esto ocurrir también en nuestras organizaciones, pensando sobre todo en el entorno 2035?

La tecnología disruptiva genera otros temores. Un reciente informe de la OTAN<sup>25</sup> analiza la implicación de que las marcas comerciales la dominen, así como la dependencia de ciertas tecnologías. El miedo a que la automatización de muchos puestos de trabajo genere un aumento de la tasa de paro se remonta al siglo XIX, sin embargo, la realidad demostró que cada empleo que se perdía debido a una máquina creaba al menos uno nuevo y el nivel de vida medio de la sociedad fue aumentado. Realmente «la tecnología ofrece y crea grandes ventajas, los trabajos de robótica, la IA y automatización son hoy día los más demandados»<sup>26</sup>. Pero también genera peligros, pensemos en dos ejemplos de actualidad: primero, el terrorismo y la delincuencia organizada disponen y tienen acceso a tecnología avanzada; segundo, el aumento creciente de las desigualdades en los países debido al acceso a la tecnología.

25 OTAN, Headquarters Supreme Allied Commander Transformation, «Strategic Foresight Analysis 2017», disponible en: [https://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/171004\\_sfa\\_2017\\_report\\_hr.pdf](https://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/171004_sfa_2017_report_hr.pdf), fecha de consulta 25.04.2019.

26 BURROWS, M., «Global risks 2035: The Search for a New Normal», p.74, The Atlantic Council of the United States, Washington, 2016.pág. 74, disponible en: [https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2016/09/Global\\_Risks\\_2035\\_web\\_0922.pdf](https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2016/09/Global_Risks_2035_web_0922.pdf), fecha de la consulta 28.04.2019.

Padecemos «la ilusión del conocimiento», individualmente tratamos el conocimiento colectivo como si fuera propio. «La mayor parte de nuestras ideas están modeladas por el pensamiento grupal y no por la racionalidad individual, nos mantenemos firmes en estas ideas debido a la lealtad de grupo»<sup>27</sup> y esto nos hace vulnerables a los ojos y oídos de GAFAM. ¿Qué ocurre si ese pensamiento grupal y colectivo nos llega ya elaborado y empaquetado con papel de regalo? La transformación digital no va de tecnología, va de personas. Las grandes empresas tecnológicas tienen dos objetivos: mejorar la experiencia del cliente, haciendo predicciones acerca de sus necesidades (mediante algoritmos) y crear nuevos modelos de negocio. Nos mueven en un rango de productos y servicios (propiedades) y experiencias (disfrute de la vida).

El denominador común de estas empresas es que están lideradas por perfiles de personas emprendedoras, con alta motivación de logro, que saben utilizar el marketing, que persiguen la excelencia en la gestión, capaces de ser multitareas, con visión global de la organización, que el trabajo y el cambio no se limita a los papeles de su mesa, que saben reírse con pasión de la vida y de sí mismos, que tienen pensamiento crítico y creativo, muestran cierta rebeldía trasgresora, controlada e inteligente, en contra del inmovilismo y los sistemas establecidos, son ejemplo para sus subordinados. Estos perfiles profesionales están hoy en día más vinculados y son más atractivos para las empresas privadas que para las organizaciones militares. No obstante, no es una cuestión de todo o nada, la mayoría de las competencias mencionadas forman parte de los actuales líderes militares más otras que nos diferencian y quizá no estén tan desarrolladas en las organizaciones privadas como la lealtad, el honor y la vocación.

En resumen, tenemos como militares unas series de competencias que nos definen claramente y existen otras que son imprescindibles para formar parte del constante cambio tecnológico, a las que somos permeables, pero que hay que potenciar para no quedar rezagados, como: la innovación y la creatividad, la gestión sinérgica del talento, la visión global y sistémica para adelantarnos y generar los cambios, y por último el marketing corporativo y la visión compartida.

## La diversidad generacional ¿A quién se va a liderar?

«Las personas de cada generación poseen distintos principios y puntos de vista sobre la esencia de la vida, el trabajo, la jerarquía, la obediencia, el esfuerzo, el sacrificio, etc. Desde la perspectiva de las organizaciones y del liderazgo es importante conocer y saber manejar esas diferencias, [...] su plan de vida, lo que quieren y lo que priorizan, su lógica para tomar decisiones, lo que las compromete o las desarraiga, aquello en lo

---

27 HARARI, *Ibidem*.



que creen y en lo que no creen»<sup>28</sup>.

Para poder explicar cómo serán los futuros líderes y subordinados en nuestras organizaciones, en el entorno del año 2035, necesitamos conocer cómo sienten, piensan y actúan las actuales generaciones. En este momento conviven hasta cinco generaciones con límites temporales poco definidos y características muy descriptivas:

- La generación silenciosa (nacidos aproximadamente entre 1935 y 1950) son nuestros mayores ya jubilados, la tecnología les ha superado hace tiempo.

- Los Baby Boom (entre 1950 y 1970) es una generación nacida tras la austeridad de la posguerra, tienen entre 50 y 70 años, actualmente unos ocupan puestos directivos, otros tienen años de experiencia y otros están siendo desvinculados de las empresas. Son leales y comprometidos con la organización, les gusta el trabajo bien hecho y tienen miedo a los cambios por su rapidez, son análogo-digitales y se ven sobrepasados por la tecnología.

- La Generación «X», nacidos entre 1970 y 1980, fueron educados en la responsabilidad, el esfuerzo, el trabajo duro, el respeto y obediencia a la autoridad, la planificación y el ahorro. Tienen buena preparación y actualmente son mandos intermedios, quieren una relación laboral comprometida a largo plazo y dan respuesta a las demandas familiares. Sus valores son la generosidad, la solidaridad y la obsesión por el éxito. Son migrantes digitales y conocen bien internet.

- La Generación «Y» o *Millennials*, nacidos a partir de 1980, crecieron con la expansión de Internet y la globalización. Son hijos de la democracia, el ordenador personal y el correo electrónico. Desean lo inmediato, lo útil y de bajo coste; valoran la libertad, el individualismo y el culto a la imagen. Prefieren proyectos temporales, tienen poca fidelidad y lealtad a la organización, salvo si pueden decidir, participar y son reconocidos. En general están sobre capacitados y bloquean el acceso al mercado laboral de los que no tienen formación universitaria. Desean calidad de vida y equilibrio entre el trabajo y la familia con prioridad de la vida personal. Están bien interconectados con el mundo digital y las redes sociales.

- La generación «Z» o nativos digitales nacieron a partir de 1990, en una época de expansión y abundancia, no valoran lo que tienen, no tienen miedo, dominan la tecnología y las redes. Tienen más conciencia social, conocen sus derechos y tienen compromiso con las causas solidarias. Son innovadores, aventureros, exigentes, multitarea, impacientes, individualistas y ecologistas. Estos son los profesionales que finalizan su formación en las academias militares ahora.

.....

28 SERRA, J., «Liderazgo creativo, una receta para las FAS del siglo XXI», Monografías del CESEDEN, 136, 2013, pág. 97-158, disponible en: [https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia\\_136.pdf](https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia_136.pdf), fecha de la consulta 20.04.2019.

- Del año 2000 en adelante se mezcla la diversidad, la segunda generación de migrantes, la crisis económica, el culto hedonista y exigente, el acceso a la tecnología desde edades muy temprana, y el aumento del fracaso escolar.

Estas últimas serán las próximas generaciones de mandos intermedios. «La tecnología no es mala, si sabes lo que quieres hacer en la vida, tal vez te ayude a obtenerlo. Pero si no lo sabes, a la tecnología le será fácil moldear tus objetivos por ti y tomar el control de tu vida»<sup>29</sup>. Los algoritmos de IA nos estudian constantemente, vivimos en la época de *hackear* a los humanos, es probable que sea la propia tecnología la que decida acerca de todas estas cuestiones. La sociedad actual parece estar organizándose para que no se piense. Se busca la satisfacción inmediata a corto plazo, hay exceso de información, sólo hay que cogerla, pero se reflexiona poco. La tecnología piensa por estas nuevas generaciones y les mantiene entretenidos.

Otra variable a tener en cuenta para entender cómo serán los futuros líderes y subordinados nos llega desde la Oficina Europea de Estadística (Eurostat). En cuanto a la demografía, los informes apuntan a una inversión de la pirámide de población, la esperanza de vida de los europeos en el año 2015 era de 77,8 años, y la tasa de fecundidad en 2016 era de 1.6 nacimientos por mujer. Ningún país llega al 2.1 necesario para cubrir la tasa de reposición de la población. Se está produciendo en Europa un suicidio demográfico por el paulatino envejecimiento de su población. En África ocurre todo lo contrario, no es tierra de ancianos y la tasa de natalidad es de 5 hijos por mujer de media. El trasvase de mano de obra desde África a Europa está servido en los próximos años, la juventud llega de culturas migrantes y los acompaña un mayor riesgo de conflicto, tanto por la juventud como por las diferencias culturales. Pero aportan diversidad, mano de obra y aumento de la población.

El Consejo Atlántico es otro think tank<sup>30</sup> de Estados Unidos, emitió un informe en 2016 llamando la atención sobre una serie de riesgos globales hacia el 2035, en esta misma dirección<sup>31</sup>:

«Empoderamiento individual: la clase media global está preocupada por caer en la pobreza. La democracia se debilita y hay pérdida de confianza de Occidente en ella. El concepto de ciudadanía se diluye y se sustituye por la identidad propia o de grupo, apoyada por Internet.

La crisis demográfica: el sistema de bienestar social de Occidente está gravemente amenazado [...] Sólo la elevación de la edad de jubilación y la migración ayudará a mitigar el problema del envejecimiento, pero son medidas impopulares».

---

29 HARARI, *Ibidem*.

30 Think-tank: laboratorio de ideas, gabinete estratégico, centro de reflexión.

31 BURROWS, *Ibidem*.

El problema demográfico es un elefante negro a nivel global. A nivel local, en España, las FAS y la GC reclutan en los caladeros de nuestra sociedad, además las personas que incorporan dependen de la fase económica y social del país. En este sentido, recientemente hemos podido observar como en la última época de bonanza y expansión económica, la búsqueda de gratificación inmediata aumentó y la autodisciplina disminuyó, había un total desinterés por esta forma de vida y de trabajo. En el momento actual tenemos un gran número de graduados entre los opositores. Durante esta época de crisis y escasez de trabajo, el nivel de esfuerzo y preparación de los aspirantes es mayor.

En estos últimos años, además, las normas permiten que la edad no sea un motivo de discriminación para ingreso. Esto hace que lleguen parados de larga duración de otros gremios en dificultades. Este aumento de la edad conlleva que las personas que ingresan en FAS y GC son más exigentes en la defensa de sus derechos (horarios, servicios, conciliación, etc.) e individualistas. La vocación llega muy mermada y el objetivo principal es obtener un puesto de trabajo remunerado. A ello se añade que la promoción de los jóvenes en el trabajo se retrasa por el alargamiento de la vida profesional.

Ante todas estas circunstancias, el líder tiene que hacer un gran esfuerzo para conseguir el compromiso de estos nuevos subordinados a través, principalmente de tres herramientas: la primera es la participación en los objetivos y proyectos (visión compartida), en la toma de decisiones (cuando proceda), y sobre todo regalando «el cómo» realizar las tareas para alcanzar las metas. La segunda es el reconocimiento, dar feedback positivo cuando el trabajo y/o la actitud de los subordinados lo requieran y repartir el protagonismo públicamente en los juicios críticos. La tercera herramienta es el marketing corporativo, recordar constantemente a los individuos y a los equipos los objetivos de la unidad y de la organización, vender el producto hacia dentro.

## Motivación y nuevas tecnologías

Las palabras que utilizamos no son inocentes, de forma general si existe un líder es porque hay seguidores, si hay un jefe es porque hay empleados, si hay mandos es porque hay subordinados. En la empresa privada hay jefes y colaboradores. La función pública tiene empleados o trabajadores. Dentro de una empresa u organización todos se reconocen compañeros para distinguirse de forma corporativa ante el resto, incluso se utiliza el término dentro de un mismo gremio. En las FAS y GC, hablamos de jefes (por empleos), subordinados y compañeros.

Por otra parte, los líderes/mandos según el modelo de dirección que utilicen, tienen:

- Por instrucciones: operarios.
- Por objetivos: hay empleados.
- Por valores: dirigen colaboradores.
- Por empoderamiento: desarrollan líderes.

Los líderes efectivos sintonizan con los sentimientos de los demás y son capaces de dirigirlos positivamente. Hablan con autenticidad de sus propios valores y prioridades y se sincronizan con las emociones de los que le rodean. Sin embargo, por extraño que parezca, actualmente «las competencias emocionales en los centros de formación militar apenas se enseñan, en las academias no se presta atención a aspectos relacionados con el autoconocimiento y la gestión de nuestros impulsos»<sup>32</sup>. Entonces, si un futuro líder no aprende durante su periodo de formación este tipo de herramientas, ¿Cómo puede conocer siquiera el estado emocional de su equipo?

En los equipos de alto rendimiento, las debilidades de todos los talentos están cubiertas por alguien del propio equipo (se complementan), podemos llamarlo sinergia emocional. El líder que quiera gestionar con eficacia este tipo de equipos tiene que saber rodearse de personas con más talento que él, no de personas como él. Y si no los tiene, entonces tendrá que modelar poco a poco los equipos con formación, diversidad y aprovechando al máximo las sinergias. Además, para desarrollar el talento primero hay que gestionar el propio miedo y el de los demás. El líder tiene que evitar trasladar el miedo a los demás y contagiar las emociones adecuadas para crear entornos positivos. Lo más valorado en la NASA es el optimismo.

Todo trabajador tiene con la organización y con su jefe un contrato emocional<sup>33</sup>, si se rompe se pierde el talento, incluso aunque el subordinado no se vaya (absentismo presencial). Como líder, debe prestar atención al contrato emocional del equipo, aquel se puede romper con el jefe y no con la organización y viceversa. Como líderes nos hace triunfar lo que sabemos (el talento) y nos hace fracasar el cómo somos (el talante). Generando un buen clima laboral y entornos y proyectos ilusionantes, cada uno encuentra su motivación y así poco tiene que hacer el líder por motivar. De lo que si tiene que preocuparse es de no desmotivar.

---

32 PARRILLA, A., «Competencias emocionales y liderazgo militar», Monografías CESEDEN, 136, 2013, pág. 62-96, disponible en: [https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia\\_136.pdf](https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia_136.pdf), fecha de la consulta 20.04.2019.

33 Contrato emocional: conjunto de expectativas no escritas que operan entre cada miembro y la organización o entre cada subordinado y su jefe. Es un compromiso bilateral constante que implica que ambas partes son compañeros y socios en los objetivos y en los beneficios. Se relaciona al salario emocional o retribución no económica que el empleado espera obtener de la organización.

El miedo, el temor y la inseguridad bloquean la motivación. Nuestra experiencia previa familiar, social y laboral nos ha enseñado a temer ser diferentes, a mostrar disconformidad, a romper con las costumbres, a las críticas y al ridículo, o a correr riesgos y cometer errores. Los temores matan la creatividad, la innovación y la iniciativa. Para algunas generaciones cambiar esto ha sido difícil, los miedos estaban muy arraigados, sin embargo, los adolescentes actuales han crecido con menos temores. Lo importante como líderes no es tanto tener una misma capacidad creativa, como fomentar el cambio y generar el ambiente adecuado para que surja la creatividad en los equipos. La humildad y apertura de mente para escuchar, hacer las preguntas adecuadas y valorar la diversidad, es en sí mismo un potente motivador.

La capacidad de aprender a aprender (y cuando haga falta, a desaprender), a lo largo de toda la vida profesional es otro gran motivador. Este es un cimiento clave en la enseñanza de formación para todas las escalas, promoción, y cursos de especialización.

- Los modelos de aprendizaje se sustentan en tres columnas:
- Los contenidos (planes de estudios y materia curricular).
- Los alumnos (capacidades, experiencia y motivación).
- El contexto (entorno, medios, profesorado)<sup>34</sup>.

Los planes de estudio tanto en las academias de la Guardia Civil como en las FAS dependen de complejos y lentos mecanismos de revisión, adaptación y aprobación, por lo que no es fácil actualizarlos a las necesidades cambiantes del entorno. En cuanto a los alumnos, son intelectualmente muy capaces, la fase de concurso-oposición hace un buen cribado en los procesos selectivos. Y por último el contexto, nos encontramos cada vez más en entornos VUCA, los medios son escasos y el profesorado quizá no esté bien preparado y motivado para transmitir y formar las competencias que necesitarán los futuros líderes. La pregunta que queda en el aire es: ¿son sólidas estas columnas para integrar las nuevas tecnologías disruptivas en la formación de los futuros líderes militares en el entorno 2035?

Para revisar estos cimientos, debemos crear un marco de reflexión previo. «Hay que medir bien las decisiones estratégicas porque sus riesgos y consecuencias son de elevado impacto y su modificación posterior puede ser muy difícil. Con las decisiones cotidianas, se puede decidir rápidamente y adaptarlas a la evolución de los acontecimientos, llevando a cabo sucesivas correcciones de rumbo»<sup>35</sup>. Diferenciamos pues, decisiones estratégicas (reflexión, pensamiento sistémico) y decisiones domésticas (rapidez, pensamiento mecánico). La experiencia nos dice que «los problemas de hoy

---

34 VALLÉS, *Ibidem*.

35 SERRA, *Ibidem*.

derivan de las soluciones del ayer»<sup>36</sup>. Las soluciones, a veces, desplazan los problemas a otra parte de un sistema y pasan desapercibidos porque quienes resuelven el nuevo problema no suelen ser quienes lo provocaron, así va de una parte a otra del sistema sin ser detectado como un problema más complejo y global. Es el «desplazamiento de la carga» de Peter Senge. Tendemos a aplicar soluciones conocidas a situaciones no conocidas, utilizamos la misma herramienta para todos los problemas. Se nos olvida o quizá preferimos obviar que «Toda solución a largo plazo debe fortalecer la aptitud del sistema para sobrellevar sus propias cargas»<sup>37</sup>.

Como decía Peter Drucker, «no hay nada tan inútil como hacer con gran eficiencia algo que no debería haberse hecho en absoluto». Hagamos lo que sí tenemos que hacer, y eso es centrarse en las personas<sup>38</sup>. Todo este planteamiento tiene que ver con dos competencias básicas del líder: la responsabilidad y la capacidad de reflexión. Ambas enfocadas a fijar objetivos, gestionar personas, recursos y problemas que le competen y tomar las decisiones más adecuadas.

Continuando con cuestiones motivacionales, la recluta que desea formar parte de nuestras instituciones busca emociones, aventuras, viajes, entrenamiento, que no llegan en ocasiones por la falta de medios y recursos económicos y porque la realidad es más compleja que lo que el marketing muestra. Los Presupuestos Generales del Estado asignan pocos recursos económicos a las Fuerzas Armadas y a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Con estas condiciones llegamos a los ciudadanos y cumplimos nuestra misión a pesar de los escasos recursos. Hacer más con menos es difícil y con el esfuerzo no es suficiente. Estas dificultades se suavizan con grandes dosis de liderazgo, empoderamiento y generosidad para cubrir las nuevas necesidades de los equipos de trabajo. Y aquí volvemos a la iniciativa, la innovación y la creatividad, que «se identifican como factores críticos para el crecimiento y la sostenibilidad»<sup>39</sup>. Debemos transmitir la idea de un «liderazgo compartido y resonante», es decir, tener la capacidad para generar más líderes responsables en los distintos niveles de la organización<sup>40</sup>. Al mismo tiempo, es recomendable tener siempre una cartera amplia y variada de tareas preparadas, que el caos, la rutina o la falta de actividades u objetivos inmediatos no adormezcan al equipo. Hoy en día el que no avanza retrocede.

Todavía recordamos aquel pasado en el que el mando sólo tenía que dar una orden para verla materializada. «En la actualidad, dar órdenes no garantiza su cumplimiento

---

36 SENGE, *Ibidem*.

37 Meadows, D., «Más allá de los límites del crecimiento. Ecología y desarrollo», UCM, Madrid, 1996, pág. 57-72.

38 FERNÁNDEZ, *Ibidem*.

39 FERNÁNDEZ, *Ibidem*.

40 GOLEMAN, *Ibidem*.

en el grado que el mando desea y la Institución necesita. Debido al régimen de libertades y derechos de los guardia civiles, propio del estado de derecho en el que se enmarca y al que sirven, en ocasiones los subordinados no llevan a cabo los cometidos con la fuerza o intensidad que sus jefes pretenden»<sup>41</sup>. Ante estas situaciones, la aplicación de determinados castigos, contemplados en el Régimen Disciplinario, no parece recomendable, ya que provoca situaciones de conflicto, absentismo u hostilidad del sancionado hacia el sancionador, o lo que es peor hacia toda la organización. «El castigo no implica dejar de hacer las cosas no deseables, ni tampoco que la persona comience a comportarse como se espera de ella, como mucho aprenderá a evitar los castigos»<sup>42</sup>. Se impone pues, liderar desde el convencimiento, la persuasión, la colaboración, la creación de sinergias en los equipos y la visión compartida, todo ello produce unos resultados y un rendimiento más positivo que los métodos basados en la fuerza, el poder y la coerción.

Las operaciones militares y policiales se caracterizan, cada vez más, por la complejidad y la incertidumbre. Por ello para liderar unidades es importante que el líder disminuya la incertidumbre de sus subordinados ofreciendo información clara y constante del acercamiento a los objetivos, las dificultades y las decisiones, fortaleciendo con ello la tolerancia a la frustración. Los líderes necesitan subordinados líderes capaces de entender la intención de las órdenes y su cumplimiento con el apoyo de su equipo. Esto queda reflejado en algunos de los principios básicos del mando orientado a la misión «Mission Command»<sup>43</sup>:

- Dar libertad para equivocarse.
- Ceder al subordinado libertad de acción.
- No olvidar que la responsabilidad empieza y termina en el líder.
- Atender todas las iniciativas.

Las operaciones son «la hora de la verdad» de Instrucción y Adiestramiento, son una oportunidad para entrenar y consolidar el liderazgo. Se trata del cumplimiento

---

41 CUCHARERO, J., «La persuasión e influencia como herramienta básica del oficial de la Guardia Civil», TFG, Gestión de la Seguridad Pública, Universidad Carlos III, Madrid, 2019.

42 LÓPEZ GÓMEZ, I., «Eficacia y aceptabilidad de un programa de intervenciones psicológicas positivas versus un programa cognitivo-conductual para el tratamiento de los trastornos depresivos», Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, 2017.

43 Mando orientado a la misión: combina la intención centralizada con la ejecución descentralizada, promueve la libertad y la velocidad de acción e iniciativa dentro de las restricciones definidas en la operación. Según el documento «PDC 01(A). Doctrina para el empleo de las FAS», Estado Mayor de la Defensa (EMAD), Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos, disponible en: [https://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/ccdc/documentos/02\\_PDC-01\\_xAx\\_Doctrina\\_empleo\\_FAS.pdf](https://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/ccdc/documentos/02_PDC-01_xAx_Doctrina_empleo_FAS.pdf), fecha de la consulta 03.07.2019.

de una misión en un entorno complejo, con un marco normativo extenso y diverso. «Son escenarios con múltiples actores y no podemos olvidar que ignorar a uno de ellos puede tener consecuencias muy graves»<sup>44</sup>. El comandante operativo tendrá que trabajar en diferentes teatros al mismo tiempo y para entenderlos «está obligado a conocer las dinámicas sociales y humanas siguiendo las redes sociales en tiempo real. Sólo así podrá conocer las nuevas amenazas»<sup>45</sup>. «La adaptación operativa nos orienta a una búsqueda constante de información y actualización permanente de los planes a todos los niveles»<sup>46</sup>.

## Relaciones interpersonales y comunicación

Las nuevas tecnologías nos hacen más cómodos, individualistas, reservados, menos interactivos con las personas. Los móviles, redes sociales, video juegos son muy atractivos y absorben mucho tiempo en nuestros jóvenes. Nuestra vida está cada vez más automatizada, interconectada y acomodada. Las máquinas se hacen cargo cada vez de más actividades, la información se presenta en el momento adecuado para tomar decisiones y nuestros jóvenes disfrutan de realidades virtuales en los video juegos e interactúan a través de pantallas. ¿Qué efecto tendrán las nuevas tecnologías en las relaciones interpersonales y en la forma de ver el mundo de las nuevas generaciones?

La comunicación es la competencia base, el cimiento de otras muchas capacidades de liderazgo, quien no controle la comunicación, no puede controlar la acción. Esta habilidad hay que dominarla a nivel «*face to face*» y a nivel tecnológico (redes sociales). Todo líder tiene que conocer bien a su gente y generar un buen clima laboral. Los subordinados no van a buscar al jefe, aunque tenga la puerta abierta de su despacho, tiene que salir él a buscarlos, hablar con ellos, relacionarse, apoyar las iniciativas. El líder necesita crear y formar otros líderes en todos los niveles de la organización (liderazgo resonante) para lograr la ejecución descentralizada, permitiendo iniciativa, flexibilidad y capacidad de actuación, liderando el equipo para cumplir la misión encomendada,

---

44 Reflexión del Excmo. Sr. Francisco José Gan Pampols, Teniente General Jefe del Cuartel General Terrestre de Alta Disponibilidad, durante su intervención en las Jornadas de Liderazgo en la Academia General Militar de Zaragoza (2019).

45 IZQUIERDO, J., «Horizonte 2035. OTAN, Unión Europea y España», Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2018. , p. 542-565. Disponible en: [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2018/DIEEOI7-2018\\_Horizonte\\_2035\\_OTAN-UE-Espana\\_JavierdeCarlos.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2018/DIEEOI7-2018_Horizonte_2035_OTAN-UE-Espana_JavierdeCarlos.pdf), fecha de la consulta 15-02-2019.

46 CUESTA, D., «Mission Command, una necesidad adaptada a su tiempo», Revista Ejercito 931, 2018, pag. 16-23, disponible en: [http://www.ejercito.mde.es/Galerias/multimedia/revista-ejercito/2018/931/accesible/Revista\\_Ejercito\\_Accesible.pdf](http://www.ejercito.mde.es/Galerias/multimedia/revista-ejercito/2018/931/accesible/Revista_Ejercito_Accesible.pdf), fecha de la consulta 14.03.2019.



luchar contra el individualismo y tener espíritu de equipo. Para ello hay que entender los propósitos y necesidades de los subordinados (incluso del adversario), conocer sus creencias y esquemas mentales, intereses (deseos, necesidades) y sus objetivos (en todas las facetas de su vida).

Para desarrollar estas competencias sociales, situacionales y creativas, debe hacerse un esfuerzo en la formación de los formadores. El profesor militar (en las academias de formación, promoción y especialización) es clave en esta tarea<sup>47</sup>.

Dentro de las unidades se ha perdido una parte importante del contacto mando-subordinado-compañeros. Hoy en día se percibe la carrera militar como una profesión más de la Administración, apenas se hace vida (más allá de la profesional) en los cuarteles o en las casas cuartel de la Guardia Civil, se valora la vida personal y familiar separada de la vida militar. Las redes sociales dominan la comunicación y las relaciones interpersonales. Causa un cierto vértigo ver como absorben la atención de nuestros jóvenes, sin embargo, se trata del viejo miedo a lo nuevo. A finales del siglo XVIII se extendieron por Alemania numerosas advertencias contra la adicción a la lectura de los jóvenes de la época, se decía que correrían el riesgo de distraerse y desconcentrarse y no sabrían separar lo esencial de lo superfluo.

Otro problema actual y de impacto en el futuro próximo relacionado con la comunicación son las *fake News*. No son algo nuevo, pero hoy en día se mueven muy rápido gracias a las redes sociales. Generan graves problemas a nivel global (guerra de información, *hacking* cognitivo<sup>48</sup>, propaganda cibernética, campañas de desinformación, etc.). En Rusia el mercado clandestino de las noticias falsas tiene kits de «hágalo usted mismo» y son conocidos por su experiencia en las manipulaciones de votos. En China se centran en su propio país, tras crear una noticia falsa o retocar una cierta, quitan la legítima de donde esté publicada. En Oriente Medio también difunden *fake news*, pero tienen ciertas prohibiciones (pornografía, racismo, etc.) y su propósito mayoritario es generar seguidores en redes sociales. En internet se pueden encontrar tarifas para crear una celebridad, instigar una protesta callejera, paquetes de seguidores en redes sociales, manipular votos o granjas de clics<sup>49</sup>. Ahora, además, hablamos de post verdad (la realidad y hasta la historia se reinterpreta), relatos y narrativa. Todas estas cuestiones son formas sutiles de manipulación de la opinión pública que dificultan el diferenciar hechos de creencias o de intenciones.

Las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado suelen recordar que la forma de evitar la difusión de las *fake news* pasa por acostumbrarnos a buscar la información en

47 VALLÉS, *Ibidem*.

48 Extraer información de la víctima mediante interacción social.

49 Forma de fraude de clics, en la que se contrata a un grupo de trabajadores para que hagan clic en los enlaces de publicidad de pago u opinión sobre personas famosas.

fuentes oficiales, no fiarse de medios de comunicación desconocidos o con urgencia por informar, pensar antes de reenviar y si se duda, informar a quien lo envió. Hay que preguntarse cuál es la intención de la fuente. Además, también es una cuestión de salud informativa, la indignación que provocan determinadas noticias de forma intencionada engancha en las redes. Para evitar la perturbación y malestar que a veces genera, es preferible no leerlas ni remitirlas a otros.

La *Strategic Foresight Analysis*<sup>50</sup> recoge en el informe sobre las grandes tendencias políticas y humanas y sus implicaciones hacia el año 2035, algunas preocupaciones:

«La capacidad de los individuos para acceder a la tecnología ha aumentado significativamente provocando comportamientos disruptivos. El acceso incontrolado a la tecnología desafía el marco existente. El desarrollo de redes globales [...] se utilizarán cada vez más para la difusión de narrativas de post-verdad. Los adversarios potenciales utilizarán redes globales para la difusión de post-verdad».

Un informe similar realizado por el *Strategic Trends Programme* del Reino Unido<sup>51</sup>, proyecta a futuro alarmas similares en el Entorno Operacional de 2035:

- «El desarrollo de las redes de comunicación social motivará la aparición de nuevas formas de identidad basadas en la confrontación.
- Las ideologías basadas en la fe continuarán alentando muchos conflictos.
- Las diferencias entre nacionalidades y culturas se identificarán con grupos políticos que podrán elevar el riesgo de violencia en las ciudades.
- La inteligencia disponible en Internet es posible utilizarla con las redes sociales para crear conflictos a través de la manipulación o identificación de objetivos».

Un líder que comparte y trasmite a sus subordinados información transparente y en tiempo real acerca de los objetivos, dificultades, decisiones, procesos, etc., consigue una mayor cohesión y compromiso de su unidad y la blinda contra las noticias falsas y rumores que pueden deteriorar las relaciones y la motivación.

Para orientar la brújula a nivel estratégico, merece la pena recordar que, en la organización autoritaria tradicional, los cimientos eran administrar, organizar y controlar. En la organización inteligente actual el «nuevo dogma» consiste en definir la Misión, la Visión y los Valores. La cultura institucional no es lo que comunican los líderes que es su organización, es el cómo se comportan y lo que hacen con continuos

50 OTAN, *Ibidem*.

51 MINISTRY OF DEFENSE UK, «Future Operating Environment 2035. Strategic Trends Programme», Development, Concepts and Doctrine Centre, Reino Unido, 2016, pág. 48, disponible en: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/646821/20151203-FOE\\_35\\_final\\_v29\\_web.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/646821/20151203-FOE_35_final_v29_web.pdf), fecha de la consulta 15.04.19.

pequeños detalles su verdadera tarjeta de presentación. La misión, visión y valores han perdido valor, las organizaciones las han incorporado, pero en ocasiones son eslóganes vacíos. Son los comportamientos, las creencias y el ambiente o clima laboral lo más importante de una organización. La comunicación la hacen todas las personas de la organización y para que esta imagen corporativa sea positiva hacia dentro y hacia fuera, hace falta una visión compartida que cree una identidad común.

La cultura institucional, nuestras tradiciones y valores, son el sistema inmunitario de nuestras organizaciones debemos respetarla y recordarla constantemente, Si hay que revisar la cultura institucional, el cambio debe empezar por arriba, incluso en una unidad pequeña su cultura depende de su jefe. «Los profesionales no se van de las empresas, se van de los jefes»<sup>52</sup>.

Distintas agencias realizan informes de prospectiva que apuntan en la misma dirección. «La ausencia de valores sociales, culturales y éticos universales condicionará la legitimidad en el uso de la fuerza. El gran desafío será la proliferación de dispositivos baratos y letales al alcance del adversario que tratará de interrumpir los servicios básicos y tendrá capacidad de hacerlo»<sup>53</sup>.

De nuevo, el informe de la Strategic Foresight Analysis<sup>54</sup> alerta de algunas tendencias a tener en cuenta:

- El «Descontento público y la polarización en los países occidentales es probable que aumenten los riesgos sobre los gobiernos legítimos.
- Las sociedades fracturadas y/o polarizadas se han convertido en un fenómeno mundial [...] debido al aumento de poder de las personas. La polarización puede llegar a provocar la inestabilidad e incluso la guerra civil».
- El Consejo Nacional de Inteligencia de EEUU también publicó un informe de tendencias globales<sup>55</sup>, con las siguientes previsiones:
- «La tecnología está acelerando el progreso, pero causa rupturas [...] incrementará la distancia entre ganadores y perdedores.
- Las ideas y las identidades están impulsando una ola de exclusión. [...] La influencia

52 PETERS, *Ibidem*.

53 COMMONWEALTH OF AUSTRALIA, «Future Operating Environment 2035», Department of Defense, Australia, 2016, pág. 55, disponible en: <https://www.cove.org.au/wp-content/uploads/2017/03/Future-Operating-Environment-2035.pdf>, fecha de la consulta 12.04.2019.

54 OTAN, *Ibidem*.

55 NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL, «Global Trends. Paradox of Progress», 2017, disponible en: <https://www.dni.gov/files/documents/nic/GT-Full-Report.pdf>, fecha de la consulta 12.04.2019.

religiosa será cada vez mayor y tendrá más autoridad que muchos gobernantes».

Mientras todas estas amenazas internas y externas se van gestando y creciendo (elefantes negros), el pensamiento funcional y la burocracia mantiene cierta tendencia a quedarse anclada en el «siempre se ha hecho así», en el «si funciona, no lo toques», o «esto no es de mi responsabilidad y yo no puedo solucionarlo». A través de la formación de los nuevos líderes, quizá haya que hacer un esfuerzo en enseñarles a revisar constantemente los paradigmas, las creencias con actitud crítica y positiva. «El trabajo en equipo y las nuevas tecnologías generan múltiples posibilidades que pueden contribuir a facilitar el liderazgo creativo y la innovación en organizaciones complejas»<sup>56</sup>.

## Conclusiones

A lo largo del artículo se ha reflexionado acerca de cómo afectarán algunos escenarios de alto impacto que hoy en día están enseñando los dientes, a nivel local y global, poniendo el foco especialmente en los pros y contras de la tecnología disruptiva. Se ha explorado su influencia en el liderazgo y la organización militar, teniendo en cuenta cómo se verá afectado todo ello por algunas variables sociales.

Como militares tenemos claro que se es líder para cumplir la misión, tenemos que hacer todo lo que esté en nuestras manos para alcanzar los objetivos lo mejor posible y con los recursos disponibles. Es muy fácil ser un líder en la rutina, pero es en los momentos duros y difíciles cuando el subordinado tiene que sentir que el líder está a su lado.

Se ha tratado de dar una visión general de cómo es el liderazgo actual, las fortalezas que nos distinguen de otras organizaciones y aquellas competencias que necesitamos formar y desarrollar en nuestros líderes para estar a la altura de las exigencias tanto de nuestros futuros subordinados como para adaptarnos a los nuevos entornos tecnológicos y escenarios complejos. Entre las competencias a potenciar, para adaptar el liderazgo en organizaciones complejas de defensa y seguridad, destacan:

La comunicación continua, motivadora y transparente como columna vertebral, el uso de la persuasión, el marketing corporativo y el interés genuino por las necesidades del subordinado. El compromiso del subordinado se consigue dando participación, reconocimiento y protagonismo.

La inteligencia emocional. Se ha hablado de integrar razón e intuición, aprender

---

<sup>56</sup> SERRA, *Ibidem*.

a contagiar emociones en nuestros colaboradores, utilizar la sinergia emocional en los equipos de alto rendimiento o tener en cuenta el contrato emocional de nuestros subordinados con sus líderes y la organización.

Potenciar la creatividad y la innovación, fomentando la iniciativa y eliminando el temor al error, al cambio. Hacen falta subordinados líderes que utilicen el pensamiento lateral y pensamiento sistémico.

La gestión de equipos de alto rendimiento. Generar talento aprendiendo a administrar la sinergia de la diversidad, la visión compartida, el aprendizaje dialógico y gestionando los egos y los errores.

Incorporar en los programas de estudio de nuestros futuros líderes, métodos de enseñanza-aprendizaje experiencial, formando a los formadores, modelando mentes abiertas y reflexivas que revisen sus propios paradigmas con una gran dosis de tolerancia a la ambigüedad y a la frustración. Esto crea una forma de pensar, sentir y actuar que se expande en cascado desde el líder a los subordinados.

Para terminar, una propuesta interesante nacida de las empresas tecnológicas consiste en valorar la posibilidad de poner a nuestro mejor talento a trabajar en cómo destruir nuestro equipo, unidad u organización para conocer nuestras fortalezas y debilidades y trabajar en nuestras áreas de mejora. Crear consejos asesores de otros mundos organizacionales para que muestren opciones, caminos y posibles cambios para la mejora. Incluso, provocar intencionadamente errores pedagógicos para ver cómo es capaz de responder el subordinado ante escenarios complejos, en las relaciones con los ciudadanos o ante sus propios subordinados.

## Bibliografía

- ADAMOSVKY, G., «Innovación disruptiva y liderazgo», disponible en: HYPERLINK <http://www.adamovsky.com.ar/2014/08/innovacion-disruptiva-y-liderazgo.html>, fecha de la consulta 29.01.2019.
- BURROWS, M., «Global risks 2035: The Search for a New Normal», p.74, The Atlantic Council of the United States, Washington, 2016, disponible en: [https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2016/09/Global\\_Risks\\_2035\\_web\\_0922.pdf](https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2016/09/Global_Risks_2035_web_0922.pdf), fecha de la consulta 28.04.2019.
- COMMONWEALTH OF AUSTRALIA, «Future Operating Environment 2035», Department of Defense, Australia, 2016, disponible en: <https://www.cove.org.au/wp-content/uploads/2017/03/Future-Operating-Environment-2035.pdf>, fecha de la consulta 12.04.2019.
- CUCHARERO, J., «La persuasión e influencia como herramienta básica del oficial de la Guardia Civil», TFG, Gestión de la Seguridad Pública, Universidad Carlos III, Madrid, 2019.
- CUESTA, D., «Mission Command, una necesidad adaptada a su tiempo», Revista Ejercito 931, 2018, disponible en: [http://www.ejercito.mde.es/Galerias/multimedia/revista-ejercito/2018/931/accesible/Revista\\_Ejercito\\_Accesible.pdf](http://www.ejercito.mde.es/Galerias/multimedia/revista-ejercito/2018/931/accesible/Revista_Ejercito_Accesible.pdf), fecha de la consulta 14.03.2019.
- DE BUSTOS, J., & CANO, T., «Los señores de los datos: Google-Alphabet, Amazon, Facebook, Apple y Microsoft», (53), 1-12. Boletín del Centro de Documentación Hegoa, 2018.
- Estado Mayor de la Defensa (EMAD), Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos, «PDC 01(A). Doctrina para el empleo de las FAS», disponible en: [https://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/ccdc/documentos/02\\_PDC-01\\_xAx\\_Doctrina\\_empleo\\_FAS.pdf](https://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/ccdc/documentos/02_PDC-01_xAx_Doctrina_empleo_FAS.pdf), fecha de la consulta 03.07.2019
- FERNÁNDEZ, F., «Los aspectos humanos en la transformación organizacional», Observatorio de RR.HH., RR.LL., 2018, disponible en: <http://ayaorg.com/wp-content/uploads/2018/03/Aspectos-humanos-en-transformaciones-empresariales.pdf>, fecha de la consulta 08.03.2019.
- FRIEDMAN, T., «Thank you for being late», Farrar, Straus and Giroux (FSG), New York, 2016.
- GOLEMAN, D. y BOYATZIS, R., «El liderazgo resonante crea más», Debolsillo, Barcelona. 2002.
- HARARI, N. «21 lecciones para el siglo XXI», Peguin Radom Haouse Grupo Editorial,

Barcelona, 2018.

IZQUIERDO, J., «Horizonte 2035. OTAN, Unión Europea y España», Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2018. , disponible en: [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2018/DIEEEO17-2018\\_Horizonte\\_2035\\_OTAN-UE-Espana\\_JavierdeCarlos.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2018/DIEEEO17-2018_Horizonte_2035_OTAN-UE-Espana_JavierdeCarlos.pdf), fecha de la consulta 15-02-2019.

LÓPEZ GÓMEZ, I., «Eficacia y aceptabilidad de un programa de intervenciones psicológicas positivas versus un programa cognitivo-conductual para el tratamiento de los trastornos depresivos», Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, 2017.

MEADOWS, D., «Más allá de los límites del crecimiento. Ecología y desarrollo», UCM, Madrid, 1996, pág. 57-72.

MINISTRY OF DEFENSE UK, «Future Operating Environment 2035. Strategic Trends Programme», Development, Concepts and Doctrine Centre, Reino Unido, 2016, disponible en: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/646821/20151203-FOE\\_35\\_final\\_v29\\_web.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/646821/20151203-FOE_35_final_v29_web.pdf), fecha de la consulta 15.04.19.

NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL, «Global Trends. Paradox of Progress», 2017, disponible en: <https://www.dni.gov/files/documents/nic/GT-Full-Report.pdf>, fecha de la consulta 12.04.2019.

NICHOLAS, N., «El cisne negro, el impacto de lo altamente improbable», Paidós, Barcelona, 2018.

OTAN, Headquarters Supreme Allied Commander Transformation, «Strategic Foresight Analysis 2017», disponible en: [https://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/I71004\\_sfa\\_2017\\_report\\_hr.pdf](https://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/I71004_sfa_2017_report_hr.pdf), fecha de consulta 25.04.2019

PARRILLA, A., «Competencias emocionales y liderazgo militar», Monografías CESEDEN, 136, 2013, pág. 62-96, disponible en: [https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia\\_136.pdf](https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia_136.pdf), fecha de la consulta 20.04.2019.

PETERS, T., «Liderazgo: inspira, libera, consigue», Pearson, 2005.

SÁNCHEZ, I., « ¿Quo Vadis, Europa?», del documento Solana a la Estrategia Global, Cuadernos de estrategia, (184), pag. 35-66, Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2017, disponible en [https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/c/e/ce\\_184I.pdf](https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/c/e/ce_184I.pdf), fecha de consulta 05.03.19

SENGE, P., «La quinta disciplina en la práctica», Granica. Barcelona, 1995.

SERRA, J., «Liderazgo creativo, una receta para las FAS del siglo XXI», Monografías del CESEDEN, 136, 2013, pág. 97-158, disponible en: [https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia\\_136.pdf](https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia_136.pdf)

[defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia\\_136.pdf](https://defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia_136.pdf), fecha de la consulta 20.04.2019.

VALLÉS, A., «Enseñanza naval y entorno 4.0», Revista General de Marina, vol. 275 (ago-sep. 2018), 409-425, disponible en <http://www.armada.mde.es/archivo/rgm/2018rgmo80918.pdf>, fecha de la consulta: 05.03.19.



## Capítulo 5



## Liderazgo en las futuras operaciones de las Fuerzas Armadas

*Fernando Carrillo Cremades*

### Resumen

Las nuevas tecnologías que dirigen la Cuarta Revolución Industrial están fusionando los mundos físico, digital y biológico. Los resultados de esta evolución modificarán también la morfología del conflicto armado e influirán en el ejercicio del liderazgo durante las operaciones militares que tengan lugar en el entorno del año 2035. Las guerras centradas en red, las operaciones en el ciberespacio, las de carácter multiámbito o las estrategias híbridas serán los escenarios de acción más probables para el líder militar futuro. La digitalización del campo de batalla, la incorporación del binomio hombre-máquina y las técnicas para incrementar las capacidades humanas más allá de los niveles normales conformarán los desafíos más relevantes para el líder. Pensamiento crítico y capacidad para generar confianza en sus mandos, subordinados y colaboradores serán sus principales pilares.

### Palabras clave:

Liderazgo, operaciones multiámbito, estrategias híbridas, operaciones en el ciberespacio.

## *Leadership in the future Armed Forces operations*

### ***Abstract***

*Fourth Industrial Revolution is driven by a range of new technologies that are fusing the physical, digital and biological worlds. As a result, the nature of armed conflicts will change and so will do the way military leaders conduct units during operations at 2035. Network centric, cyber and multidomain operations, along with hybrid warfare, will be the most likely scenarios for military leaders. The battlefield digitalization, human enhancement technologies and human-machine teams will be the main challenges to the leaders. Critical thinking and the capacity to generate trust to commanders, subordinates and collaborators will be their main traits.*

### ***Keywords:***

*Leadership, multidomain operations, hybrid strategies, cyberspace operations.*

## Introducción

*«Estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. En su escala, alcance y complejidad, la transformación será distinta a cualquier cosa que el género humano haya experimentado antes (...) nunca ha habido un momento de mayor promesa o mayor peligro»<sup>1</sup>.*

Con estas palabras, Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) vaticina en su obra «La cuarta revolución industrial» (2016) el advenimiento de un nuevo proceso transformador de la sociedad a consecuencia, principalmente, de la velocidad, alcance e impacto de las nuevas tecnologías, que en muchos casos tienen un carácter disruptivo.

Y en efecto, todo parece indicar que el extraordinario desarrollo que están experimentando ámbitos como el de la nanotecnología, la robótica, la inteligencia artificial<sup>2</sup> (IA), la computación cuántica, la biotecnología, la ingeniería genética, los sistemas autónomos, o las técnicas de fabricación aditiva, entre otros, tendrá un extraordinario impacto social, político, medioambiental, económico, ético e incluso ontológico. Transformaciones que por otro lado no están formando aún parte del imaginario colectivo pero ya experimentamos cada día en la forma en cómo trabajamos, aprendemos, nos relacionamos, o percibimos la realidad que nos rodea. En definitiva, en nuestra forma de «estar en la vida».

Por otro lado, el ritmo de estos avances no está siguiendo un esquema lineal, como ha sido hasta ahora. Antes bien, es posible constatar un patrón de desarrollo tecnológico exponencial<sup>3</sup> que no tiene precedentes en la historia. Además, resalta también el hecho

---

1 SCHWAB, Klaus, «La cuarta revolución industria», Debate, Madrid, 2016. ISBN: 9788499926940.

2 Por su influencia en las operaciones militares del futuro, y por tanto en sus líderes, se hace referencia en distintas ocasiones durante este artículo al término Inteligencia Artificial, lo que aconseja una definición que aúne su interpretación. En este sentido, la Unión Europea en su documento «A definition of AI: Main capabilities and scientific disciplines», publicado el 8 de abril de 2019, aplica el término «inteligencia artificial» (IA) a los sistemas que manifiestan un comportamiento inteligente, pues son capaces de analizar su entorno y pasar a la acción –con cierto grado de autonomía– con el fin de alcanzar objetivos específicos. Puede consistir simplemente en un programa informático o estar incorporada en dispositivos de hardware como robots avanzados, automóviles autónomos, drones o aplicaciones del internet de las cosas/campo de batalla.

3 La exponencialidad de las tecnologías está relacionada con la expansión y carácter acumulativo del conocimiento, pero también con su «democratización», es decir, la disminución en muy poco tiempo

de que estas tecnologías, lejos de avanzar de forma paralela, interactúan y se combinan entre ellas dando como resultado la fusión de los mundos físico, virtual y biológico, hasta ahora de alguna forma independientes.

En este sentido, y precisamente en un contexto de liderazgo y personas, merecerá especial atención en un futuro no muy lejano la evolución de los proyectos de mejoramiento humano<sup>4</sup> y la agenda de la singularidad tecnológica<sup>5</sup> que, según algunos autores, podrían hacer evolucionar al ser humano en algo diferente a lo que ha venido siendo hasta ahora.<sup>6</sup>

Por tanto, si evoluciona la ciencia y la tecnología, y con ella la sociedad, consecuentemente también lo hará entonces el ámbito de la Seguridad y la Defensa, y en particular el rostro del conflicto armado, siempre tan sensible a los avances tecnológicos. De esta forma, si exponenciales son las tecnologías que conducen el conflicto, exponencial será también la rapidez con la que el «verdadero camaleón», al que Karl von Clausewitz aludía para referirse a la guerra, cambiará el color su piel. Y «exponenciales», en términos de anticipación a los nuevos retos, deberán ser también, por tanto, los líderes que conduzcan a las personas en las operaciones militares.

Sin embargo, este conflicto futuro, en sus diferentes grados de intensidad, no cambiará en su esencia, en su naturaleza. La guerra continuará siendo un choque violento entre fuerzas hostiles que intentan imponer su voluntad. Así, cada vez que surja el conflicto armado causará muerte, caos, destrucción, desplazamientos, y sufrimiento en las personas. Y el combatiente seguirá sometiéndose a situaciones austeras, extremas, de extraordinario peligro y de gran intensidad psicológica, física y técnica. Por tanto, a la «exponencialidad» referida anteriormente el líder deberá también sumar en el futuro las virtudes, principios y valores que a lo largo de la historia le han permitido conducir con eficacia a sus soldados en el combate.

En definitiva, hombres y mujeres, líderes, que, como ya forma parte de nuestra mejor tradición militar, tendrán que conjugar y armonizar lo tradicional y lo nuevo, en ese

---

de su precio y complejidad, junto al aumento exponencial que experimenta el número de aplicaciones que las aprovechan, en la mayoría de los sectores, y con un impacto directo en la resolución de problemas que afectan a las personas.

4 Entendido en este contexto como la transformación de la naturaleza humana a través de la aplicación de tecnologías y técnicas científicas que permiten mejorar las capacidades intelectuales, físicas y psicológicas del ser humano.

5 Ray Kurzweil, director de ingeniería de Google, cofundador de la Singularity University y autor del libro «The Singularity Is Near: When Humans Transcend Biology», define la singularidad tecnológica como el periodo futuro en el que el ritmo de avance tecnológico sea tan rápido y de tanto alcance que la existencia del ser humano en el planeta pueda ser irreversiblemente alterada.

6 CORTINA, Albert y SERRA Miguel Ángel. «¿Humanos o posthumanos? Singularidad tecnológica y mejoramiento humano», en FRAGMENTA Editorial, Barcelona, 2015, pp. 17-22.

arte que les ha de permitir hacer de su liderazgo personal el factor más determinante de entre los que proporcionarán capacidad de combate a los Ejércitos, Armada y Guardia Civil.

Lo «nuevo» vendrá de la mano de la necesidad de contar con rasgos y habilidades que le permitan hacer frente, entre otros, a la extraordinaria digitalización de un campo de batalla hiperconectado, a la incorporación de nuevos ámbitos de operaciones, al alistamiento de un creciente número de sistemas autónomos, al surgimiento del binomio hombre-máquina, o a la incorporación de la inteligencia artificial al ciclo de toma de decisiones, que deberá manejar ingentes volúmenes de información a velocidades inéditas hasta ahora.

Lo «tradicional», como ha sido hasta ahora, estará fundamentado en las virtudes y valores que han configurado la forma de ser y comportarse del líder militar español. Su categoría moral, profesional y humana seguirá siendo la mayor fortaleza para conseguir el apoyo y cooperación de subordinados y colaboradores. Su mayor garantía cuando haya de tomar decisiones trascendentes que, en ocasiones, tendrán que ver con la vida y con la muerte. La suya o la de otros.

Dibujar con más precisión cómo habrá de ser este líder del futuro no es posible sin asumir el mayor o menor grado de error que emana de la incertidumbre de abordar tipos de operaciones militares que aún no han sucedido, de las que no se tiene experiencia, pero que estarán fuertemente influenciadas por la presencia exponencial de las nuevas tecnologías.

Sin embargo, sí es posible aventurarse y contribuir con humildad a este apasionante debate de visionar el liderazgo militar en el futuro. Y con este fin, durante las siguientes páginas se describirá en primer lugar y en trazo grueso el perfil de los conflictos que se prevén en el entorno del año 2035; cuáles serán sus características más relevantes, cómo se espera que actúe el adversario, en qué ámbitos podrían desarrollarse y qué tipo de operaciones serán las más probables que lleven a cabo las Fuerzas Armadas<sup>7</sup>. Contextualizado el ejercicio del liderazgo se abordará a continuación, de forma más específica, los desafíos a los que éste posiblemente deberá de hacer frente en operaciones militares más singulares. En concreto: las operaciones centradas en red, las que se desarrollarán en el ciberespacio, las de carácter multiámbito<sup>8</sup> y las llevadas a cabo en un entorno híbrido.

---

7 Se han considerado como principales documentos de referencia la «Estrategia de Seguridad Nacional 2017», y las publicaciones realizadas por el Ministerio de Defensa: «Entorno Operativo 2035», «Publicación Doctrinal Conjunta PDC-01» y el «Concepto de empleo de las FAS 2017, cambio 2», de 30 de mayo de 2018.

8 Se ha elegido el término «multiámbito» sobre el también frecuente «multidominio» por ser el utilizado con más profusión en los documentos de carácter doctrinal publicados por el Ministerio de Defensa.

Para finalizar, se esbozará un compendio de los rasgos y habilidades que se perciben como más adecuados de entre los que deben disponer los hombres y mujeres llamados a liderar las operaciones militares de la Cuarta Revolución Industrial.

## El conflicto que viene. Las operaciones militares en el entorno 2035

Existe un consenso generalizado en caracterizar el futuro contexto geopolítico por su dinamismo y continuo cambio, su limitada predictibilidad, la convergencia de múltiples factores complejos e interconectados, así como por su ambigüedad y falta de claridad. En definitiva, por un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), con el que de alguna forma nos vamos acostumbrando en la actualidad, y en cuyo paisaje seguirán estando presentes las crisis y la conflictividad<sup>9</sup>. Situaciones que darán lugar en ocasiones a conflictos armados, que mantendrán su naturaleza violenta y caótica, y continuarán generando incertidumbre.

No obstante, sí se prevé una evolución morfológica del conflicto de forma paralela al desarrollo, principalmente, de las nuevas tecnologías, las amenazas o del escenario geopolítico. De entre las características que definirán estos conflictos armados se pueden destacar por su influencia directa en el ejercicio del liderazgo las siguientes: la conceptualización y comprensión de los tradicionales niveles de guerra (estratégico, operacional y táctico) y el desvanecimiento de sus líneas divisorias; la ejecución de operaciones a grandes distancias por pequeñas unidades; el incremento significativo del binomio hombre-máquina y el uso de sistemas automatizados potencialmente autónomos y en los que, por lo tanto, el ser humano no estará directamente involucrado en el proceso decisorio<sup>10</sup>. A ellas se podría también agregar la tendencia creciente a las operaciones multiámbito, la importancia del ciberespacio y el ámbito cognitivo como nuevas extensiones del campo de batalla, el cada vez mayor escrutinio de la opinión pública, la necesidad de la cooperación internacional y la posibilidad real de operar en entornos electromagnéticamente degradados, sin internet, o con la integridad o disponibilidad de las comunicaciones profundamente alterada.

---

<sup>9</sup> ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA, Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos, «Entorno operativo 2035», Madrid, 2019, p. 32, disponible en: [https://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/ccdc/documentos/entorno\\_operativo\\_2035\\_reducido.pdf](https://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/ccdc/documentos/entorno_operativo_2035_reducido.pdf), fecha de la consulta: 04.07.2019.

<sup>10</sup> ORGANIZACIÓN DEL TRATADO DEL ATLÁNTICO NORTE (OTAN), ACT «Framework for Future Alliance Operations. 2018 Report», pp. 13-14, disponible en [https://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/180514\\_ffa018-txt.pdf](https://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/180514_ffa018-txt.pdf), fecha de la consulta 28.06.2019.



También influirán en el desempeño del liderazgo tanto los posibles adversarios como sus formas de acción esperada. En este sentido, podría tratarse de estados-nación, no siempre ajustados al derecho internacional, ejércitos privados, grupos paramilitares o terroristas transnacionales o de crimen organizado, que hará cada vez más difícil para el soldado la separación entre combatientes y no combatientes. Sus formas de acción podrán ser convencionales, aunque se utilizarán con mayor profusión estrategias, tácticas y procedimientos fuera del marco de las normas internacionales. Adquirirán especial protagonismo las estrategias híbridas<sup>11</sup>, el uso simultáneo de los espacios físicos y no físicos, los ciberataques a redes y sistemas gubernamentales o privados, y las campañas de manipulación y desinformación tanto a la opinión pública como a las fuerzas propias y aliadas.

En este contexto, los líderes de las Fuerzas Armadas (FAS) y de la Guardia Civil, bien en el ámbito general de la seguridad nacional como en el más específico de la defensa, llevarán a cabo operaciones para contribuir militarmente a la seguridad y defensa de España y de sus aliados, o continuarán desplegados en el exterior para realizar operaciones de apoyo a la paz y de ayuda humanitaria, además de otras de estabilización y apoyo al desarrollo. También participarán en la evacuación de ciudadanos españoles cuando así se precise o contribuirán a proveer seguridad y bienestar a los ciudadanos, cooperando con otros instrumentos del Poder del Estado a garantizar la seguridad interior, el libre ejercicio de los derechos de los ciudadanos y las libertades públicas, y su progreso económico.

Respecto a los ámbitos donde los líderes desarrollarán operaciones militares, se prevé que uno de los cambios más profundos venga de la mano de la incorporación definitiva a los tradicionales ámbitos terrestre, marítimo y aéreo, del ámbito ciberespacial, el ámbito cognitivo<sup>12</sup> y el espacio ultraterrestre, dentro del ámbito aeroespacial. Estas operaciones multiámbito, que perseguirán alcanzar y mantener la superioridad en cada uno de ellos, constituirán también la respuesta a un adversario con fácil acceso y empleo a estas nuevas tecnologías y, por tanto, con la capacidad de combinar, sincronizar y producir igualmente efectos, en los mismos ámbitos.

Por último, ya en el terreno de la zona de operaciones y el campo de batalla es también merecedora de consideración la futura incorporación de robots y sistemas autónomos (RAS por sus siglas en inglés) que, dotados de IA, contribuirán en los

---

11 De acuerdo a la Estrategia de Seguridad Nacional 2017 (p. 16), «...se trata de acciones combinadas que pueden incluir junto al uso de métodos militares tradicionales, ciberataques, operaciones de manipulación de la información, o elementos de presión económica...»

12 Del ámbito cognitivo destaca la actual «Doctrina para el empleo de las Fuerzas Armadas» (p.81) el hecho de ser intangible e inherente al ser humano, su influencia en la capacidad de juicio y toma de decisiones, así como su influencia en aspectos como los valores, las percepciones, la conciencia, las actitudes y los prejuicios. Complementando esta aproximación, la publicación «Entorno operativo 2035» (p.36) lo posiciona también cercano a la esencia intelectual y espiritual del ser humano.

campos de, entre otros, la logística, el mantenimiento, la inteligencia, la protección de la fuerza, o el combate<sup>13</sup>. Estos sistemas se alistarán junto al combatiente humano y formarán parte del equipo del líder, a quien también asistirán en el ciclo de observación, orientación, decisión y acción (OODA), propio de su toma de decisiones. Deberán ser capaces de proveer al combatiente que la necesite y que debe tomar una decisión de la información necesaria, al nivel de detalle requerido y en el momento preciso<sup>14</sup>. Serán esenciales para el tratamiento masivo de datos o cuando se haya de responder de forma inmediata a situaciones complejas, como un ataque mediante enjambres de vehículos terrestres o aéreos no tripulados, o la llegada inminente de un misil balístico a velocidad hipersónica<sup>15</sup>.

En definitiva, es posible asegurar que en el conflicto que viene y a diferencia de tiempos pasados, la vertiginosa evolución de la tecnología y su impacto directo tanto en los sistemas de armas, y de mando y control, como en el combatiente mismo, van a alterar significativamente el carácter del combate, tal y como hoy lo conocemos. Y con ello, la forma en la que los hombres y mujeres de las Fuerzas Armadas y la Guardia Civil conducirán a sus subordinados en las operaciones venideras.

## El líder 2035. Una primera aproximación

Como no puede ser de otra forma, una primera aproximación para identificar los elementos más significativos del liderazgo en el entorno 2035 debe tener como primer punto focal a las personas con las que el líder formará equipo. Es decir, se trata de responder a preguntas como las siguientes: qué les motivará, cómo percibirán la realidad, cuál será el impacto de las tecnologías tanto en ellas mismas como en sus relaciones con los demás, cuáles serán sus valores, cuáles sus expectativas vitales, cómo entenderán el éxito, cómo la felicidad, a qué se comprometerán, en quién (o en qué) confiarán... y así una larga lista de preguntas, todas de muy difícil respuesta en la actualidad.

---

13 El General Mick Ryan, del Ejército de Tierra australiano, en su publicación «Human-Machine Teaming for Future Ground Forces» afirma que para 2030 un batallón sostenible y altamente capacitado estará formado por 250/300 soldados, junto a varios miles de sistemas robóticos de distintos tipos, para llevar a cabo diferentes funciones.

14 FUERZAAÉREA DE LOS EE.UU., «Air Force Future Operating Concept», 2015, p. 9, Disponible en <https://www.af.mil/Portals/1/images/airpower/AFFOC.pdf>, fecha de consulta 10.10.2019.

15 CONGRESSIONAL RESEARCH SERVICE (CRS), Estados Unidos de América, «U.S. Ground Forces Robotics and Autonomous Systems (RAS) and Artificial Intelligence (AI)», noviembre de 2018, p. 8, disponible en: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R45392/3>, fecha de la consulta 29.10.2019.

Sin embargo, sí es posible resaltar en primer lugar la coexistencia futura de, al menos, tres generaciones diferentes de combatientes, cuyas circunstancias y trayectoria vital están configurando hoy, en términos generales, sus diferentes anhelos, limitaciones o prioridades. En definitiva, su forma de «estar en la vida». Autores como Gilles Lipovetsky, el filósofo surcoreano Byung-Chul Han o los sociólogos Zygmunt Bauman y Alain Touraine, galardonados con el Premio Príncipe de Asturias, entre otros muchos, pueden ayudar a entender nuestro tiempo, los movimientos sociales de inicios de este siglo y a las personas que lo formamos. También, aunque muy borroso, a vislumbrar desde esta perspectiva el año 2035.

Para quien lidere a estas personas en las futuras operaciones militares será necesario estudiar permanentemente lo que sociólogos, filósofos, tecnólogos o psicólogos, entre otros, pueden incorporar al conocimiento de sus motivaciones, de su forma de ser, comportarse o relacionarse. De los nuevos valores que establezcan como referencia, que afectarán también a los estilos de liderazgo.

No obstante, por encima de la generalidad en los rasgos característicos de una persona por la pertenencia a una generación concreta, el líder deberá ir siempre más allá del reduccionismo y confiar, como ha confiado siempre, en el extraordinario potencial que alberga cada persona, con independencia del año en el que nació. Tendrá que estudiar y conocer la base común, la esencia que todas las personas comparten, por el hecho de serlo y, de esta forma, salvar los choques generacionales, generar cohesión y compromiso en los equipos y disponer mejor al combatiente para enfrentarse a las dificultades.

Un segundo aspecto que resalta de forma inmediata en esta primera aproximación al líder 2035 es su necesidad de conocer, entender y estar abierto al avance exponencial y disruptivo de las tecnologías. Sobre todo, del mundo digital en el que ya vivimos (y del biotecnológico que se aproxima) con el que deberá estar suficientemente familiarizado para actuar confiadamente en él.

En un campo de batalla hiperconectado y altamente tecnificado no será posible aprovechar las oportunidades que se ofrezcan ni responder a situaciones rápidamente cambiantes sin un líder experimentado, adaptativo, innovador, abierto al cambio y con actitud transformadora. Tampoco sin unos subordinados permanentemente actualizados en el conocimiento de las tecnologías, y capaces también de arriesgarse, generar ideas, adaptarse y comportarse de forma ágil para ir más allá de lo ordinario, de lo habitual, de lo previsto.

Como ya se ha citado anteriormente, contará también este campo de batalla con un elevado número de robots y sistemas autónomos, cuya integración efectiva será determinante en las operaciones. Personas, IA y RAS se integrarán en equipos mixtos de tal forma que potenciarán aquello que el combatiente hace mejor que las máquinas,

mientras que éstas llevarán a cabo las tareas en las que superan al ser humano<sup>16</sup>. De esta forma, se requerirá para las operaciones de líderes capaces de diseñar y dimensionar sus unidades mediante la composición más efectiva de personas y máquinas. Líderes capaces de entender las fortalezas y debilidades de estos equipos mixtos, e integrarlos y utilizarlos consecuentemente en las operaciones, conscientes de que la ventaja no residirá en el contendiente que cuente con el sistema más moderno y el algoritmo más caro, sino en el que sea capaz de alcanzar la mayor eficacia en sus equipos hombre-máquina<sup>17</sup>.

En este sentido, será especialmente significativa para el ejercicio del liderazgo la necesidad de tomar decisiones rápidas, eficaces y eficientes, principalmente en el nivel táctico de las operaciones, que estarán basadas frecuentemente en los resultados que ofrezcan los sistemas de IA. Decisiones que tendrán que ver, en ocasiones, con efectos letales respecto al adversario o la supervivencia misma de las fuerzas propias. Decisiones, casi inmediatas a veces, que demandarán a la vez confianza en el algoritmo y prudencia en la actitud, seguridad ante el resultado que ofrece la máquina e intuición propia, fruto del conocimiento y la experiencia. Todo ello dentro de un marco legal y ético que el adversario, con medios similares, podría no siempre respetar.

Destacan también por su influencia en las personas, y por tanto en el ejercicio del liderazgo, los avances en disciplinas como la nanotecnología, la biotecnología o la ciencia cognitiva. En este sentido, por ejemplo, los avances en neurociencia están permitiendo conocer mejor el funcionamiento del cerebro humano y los mecanismos biológicos que sostienen nuestra forma de pensar, decidir, relacionarnos o regular las emociones. Así, en base a ello, el líder podrá mejorar tanto su autoconocimiento como el de sus subordinados, además del aprendizaje y adquisición de habilidades. Y podrá también inspirarles, antes que tratar de influir en ellos<sup>18</sup>, al objeto de ganar su compromiso para el cumplimiento de la misión.

De igual forma, se puede afirmar que el avance tecnológico va a permitir que las capacidades tanto físicas como intelectuales del combatiente se expandan. Tanto es así, que esta posibilidad ya es considerada por un número significativo de países en sus estudios de prospectiva operativa. La OTAN, por ejemplo, ha incluido en su informe sobre operaciones en el futuro la necesidad de monitorizar y explotar las innovaciones

---

16 FUERZA AÉREA DE LOS EE.UU, *ibídem*, p. 11.

17 MINISTERIO DE DEFENSA DE REINO UNIDO, «Joint Concept Note 1/18, Human-Machine Teaming», 2018, p. 33, disponible en: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/709359/20180517-concepts\\_uk\\_human\\_machine\\_teaming\\_jcn\\_1\\_18.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/709359/20180517-concepts_uk_human_machine_teaming_jcn_1_18.pdf), fecha de la consulta 08.09.2019.

18 En este contexto de un mayor conocimiento de los procesos cerebrales que motivan la conducta del ser humano, el autor prefiere la utilización del verbo inspirar, por su sentido de hacer nacer en el otro, al de influir, que puede relacionarse con el ejercicio del predominio.

que surjan en este campo<sup>19</sup>, conscientes de que, aunque aún incipiente, ya se vislumbra en el horizonte la capacidad de acceder, evaluar y manipular la estructura y funciones cerebrales<sup>20</sup>. O incluso la integración cognitiva entre los combatientes a través de dispositivos de interfaz cerebral, la implantación de biosensores, de chips personalizados de inteligencia artificial, o de interfaces de lectura/escritura no invasivas con cerebros humanos<sup>21</sup>.

En definitiva, el desarrollo del campo del mejoramiento humano, aún incipiente en sus aplicaciones al conflicto, no debe ser subestimado debido a las implicaciones de gran alcance que alberga. Con él, no solo se incluirán nuevos capítulos en los manuales de liderazgo, sino que, posiblemente, también le acerquen a sus propias fronteras, definidas por los principios éticos y morales de la persona, su libertad y su dignidad.

En otro orden de magnitud, esta primera aproximación al liderazgo en el entorno 2035 nos permite también situar al líder en operaciones de seguridad y bienestar de los ciudadanos, cuyo número y complejidad podría aumentar respecto a la actualidad. Estas operaciones multifunción, en las que las Fuerzas Armadas cooperarán con otros instrumentos del Poder del Estado, demandarán de un líder abierto y flexible que busque siempre la mayor diversidad, integración y unidad de esfuerzo posibles. Un líder que habrá de impulsar el conocimiento mutuo entre colaboradores de distinta procedencia, talento, conocimiento y cultura organizativa, y subordinarse en otras ocasiones a estructuras, normas o procedimientos con los que no está familiarizado. Su espíritu de equipo, flexibilidad y capacidad de adaptación le facilitarán siempre generar sólidos vínculos profesionales y de confianza mutua entre equipos caracterizados por la diversidad.

Por otro lado, en una dimensión más internacional, la participación en operaciones en el exterior continuará siendo la oportunidad para que el líder exhiba la forma de ser y comportarse distintiva del Soldado español, que nos ha caracterizado durante estos últimos 30 años de operaciones en el exterior y que ha sido tan valorada por los países amigos o aliados con los que hemos interactuado. Será necesario continuar entendiendo la realidad social y cultural de los países donde se despliega para ganarse el imprescindible aprecio y cariño de las poblaciones y autoridades locales, en un entorno cada vez más urbano en el que se mezclarán combatientes y no combatientes. Se continuará necesitando un líder cortés, empático y fiable ante los ojos de quienes le

---

19 OTAN, *Ibidem*, p. 29.

20 GIORDANO, James, científico jefe en la Oficina Vicepresidencial para la Investigación de la Universidad de Georgetown, «Progreso neurotecnológico. Necesidad de una Neuroética», artículo incluido en la publicación de BBVA, OpenMind 2017, «El próximo paso: la vida exponencial».

21 LEÓN, Gonzalo, Vicerrector de Programas Estratégicos de la Universidad Politécnica de Madrid, «Desafíos en escenarios multidominio: una perspectiva desde la tecnología», Ministerio de Defensa, Cátedra Alfredo Kindelán 2018.

acogen, que respete y valore siempre la diversidad étnica, cultural y religiosa. Un líder que en ocasiones necesitará también sus mejores dotes para mediar o negociar entre las partes en conflicto.

La presencia cada vez más frecuente en zona de operaciones de personal perteneciente a ONGs, empresas, informadores, comunidades o ciudadanos españoles expatriados requerirá de un líder con capacidad de generar vínculos de cooperación, espíritu de comunidad y apoyo mutuo.

En lo referente a sus subordinados, deberá seguir exhibiendo una manifiesta preocupación por ellos, fomentar su cohesión y velar también por el cuidado de sus familias, allegados e intereses en territorio nacional.

Por último, señalar que esta primera aproximación de trazo grueso al perfil del líder del futuro en operaciones quedaría incompleta sin tres aspectos transversales que continuarán siendo de especial interés para él. Por un lado, el fomento y la integración de la perspectiva de género en las operaciones, tanto en lo relacionado con los países en los que se despliega como en el seno mismo de su unidad<sup>22</sup>. Por otro lado, el estímulo entre sus subordinados de la sensibilidad al cuidado del medioambiente de los países de despliegue que como aspiración colectiva tendrá como principal referencia su ejemplo y compromiso personal. Finalmente, la necesidad de contar con una sólida formación legal, moral y ética que le permita resolver los dilemas y desafíos que sin duda se presentarán en los futuros teatros de operaciones y que vendrán de la mano de la aplicación de las nuevas tecnologías referidas así como de la posible actuación del adversario, fuera de este marco.

## **Liderar operaciones centradas en redes (Network Centric Operations-NCO); la necesidad de un líder presente**

El incremento del ancho de banda disponible junto a la redundancia y la transparencia de los sistemas de información y comunicaciones mejorará notablemente su fiabilidad, velocidad de actualización, flujo de información, y acceso por parte de todos los escalones de mando. Todo ello dará lugar a operaciones basadas en la información («information-centric») y soportadas por una «nube de combate» en la que estarán unidos sensores, sistemas de armas, vehículos no tripulados, nodos de

---

22 ORGANIZACIÓN PARA LA SEGURIDAD Y COOPERACIÓN EN EUROPA (OSCE), «Gender in military operations: Guidance for military personnel working at tactical level in Peace Support Operations», 2018, disponible en: <https://www.osce.org/secretariat/401705?download=true>, fecha de la consulta 29.10.2019.

mando y control, así como combatientes de los cinco ámbitos del conflicto, además de otros actores civiles o militares, nacionales o multinacionales. Una suerte de «red social ejecutiva» a través de la cual, los líderes, en todos los escalones de mando, podrán obtener y actualizar información, asesorar, planear y conducir sus misiones, al tiempo que interactúan con el resto de actores. Además, a través de sistemas de computación cuántica e inteligencia artificial, en esta nube se podrá, a gran velocidad, transformar datos en información, hipótesis, opciones de respuesta, e incluso órdenes de ejecución<sup>23</sup>.

A diferencia de la actualidad, la red generada hará que sea la información y no el ámbito en el que se desarrollan las operaciones el punto focal de las mismas<sup>24</sup>. Además, permitirá operar con extraordinaria agilidad, aumentará de manera considerable la calidad, precisión y velocidad de la toma de decisiones propias, permitirá ganar tempo al adversario y romper, por tanto, su propio ciclo OODA. En definitiva, alcanzar la imprescindible superioridad de la información que, en los conflictos futuros, marcará la diferencia entre victoria y derrota.

Esta «nube de combate», unida a la necesidad de un proceso decisorio rápido sobre el terreno, transformará los tradicionales sistemas de mando y control, diseñados actualmente en una estructura jerarquizada más vertical, haciéndolos más abiertos, ágiles, colaborativos y transparentes.

Por otro lado, la probabilidad de que el espectro electromagnético sufra una degradación considerable, de que el volumen de información crezca exponencialmente, o de que ésta no esté disponible, o no sea fiable para el combatiente, requerirá de los líderes en escalones superiores estar preparados para el desafío de incrementar notablemente la delegación de autoridad para la toma de decisiones por escalones subordinados. En este caso, tendrán que poner especial cuidado en asegurarse de que los subordinados conozcan bien el contexto operacional, las intenciones del comandante y cómo sus acciones contribuirán a ella, sus márgenes de decisión y las reglas de enfrentamiento. En definitiva, qué se espera de ellos y para qué, omitiendo el cómo han de realizarlo. A partir de ahí, su tarea será la de simplificar procesos, reducir la «fricción» interna, «espantar» los miedos de sus líderes subordinados, empoderarlos, mentorizarlos, construir relaciones de confianza<sup>25</sup>, evitarles interferencias y velar por

---

23 SANCHEZ DE LARA, Juan Pablo, General Jefe de la División de Planes del Ejército del Aire, «Universo 4.0: Aplicación para una Fuerza Aeroespacial», Ciclo de conferencia SYMDEX 2019.

24 DEPTULA, David A., Teniente General de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, «Evolving Technologies and Warfare in the 21st Century: Introducing the «Combat Cloud», Mitchell Institute, septiembre 2016.

25 La generación de confianza es considerada por la Armada el núcleo central de las actitudes del líder de Unidades Operativas, dentro de su Modelo de Liderazgo disponible en: <http://www.armada.mde.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/mardigitaldocinstituc/prefLang-es/oodocuinstitucional-armada+--07modelo-liderazgo-armada>, fecha de consulta 03.09.2019.

ellos. Cuidarles en la distancia. Deberán sentirse cómodos con el riesgo de no tener bajo su control las decisiones de sus líderes subordinados y evitar la microgestión, que tanto puede socavar la confianza del subordinado, su iniciativa y su creatividad sobre el terreno.

Por su parte, el líder sobre el terreno utilizará su competencia profesional, intuición, pensamiento crítico, apertura de mente y flexibilidad para tomar en cada momento las mejores decisiones, siempre alineadas con el propósito de la autoridad superior. La «red de combate» le proveerá de una excelente consciencia situacional, aunque siempre, principalmente en entornos degradados, deberá ser capaz de valorar correctamente la integridad o veracidad de la información que recibe. En este caso, su capacidad de discernimiento y de trabajo en equipo serán claves para superar la desconfianza y desconcierto generados también por la falta de directrices superiores. No obstante, deberá contar en cualquier caso con disciplina intelectual, orden y método para no verse saturado por el ingente volumen y aceleración de información a la que tendrá acceso y ser capaz de extraer y aportar solo aquella que le es indispensable para su misión. Por la delegación de autoridad recibida de sus superiores sentirá de forma permanente la «soledad del mando» en su toma de decisiones y tendrá que sentirse cómodo con esta responsabilidad, con el riesgo que siempre conlleva decidir y el temor al error<sup>26</sup>.

Por otro lado, el entorno colaborativo que proporciona la red facilitará el trabajo en equipo, la colaboración y la posibilidad de conocer de forma inmediata cómo las decisiones del líder en un ámbito pueden influir en los demás. En definitiva, se podrá decidir mejor, más rápido y de forma más eficaz. No obstante, será necesario que el líder supere los sesgos cognitivos propios de la psicología humana que pueden conducirlo a tomar decisiones erróneas: seguir confiadamente y sin análisis previo la opinión de quien consideramos experto, buscar y aceptar sin cuestionarla aquella información que favorece o confirma nuestras opiniones o hipótesis, creer que los demás comparten nuestra forma de pensar o percibir la realidad, o considerar que siempre se está en posesión de la razón, son solo algunos de ellos. Para reducir esta posibilidad de error en el juicio, el líder requerirá sobre todo de un elevado conocimiento de sí mismo, mucha experiencia previa y mentorizada en la toma de decisiones y la humildad necesaria para aprender de otros, preguntar, escuchar, y aceptar y valorar su contribución.

A pesar de las innumerables ventajas y retos que proporcionarán las operaciones centradas en red, también podrían producir efectos no deseados en el ámbito del liderazgo. Por un lado, el líder convivirá en las operaciones con una organización «dual»,

---

26 MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA DEL ET, «Liderazgo 2035 en el ET. Concepto derivado-01/19», febrero de 2019, p. 18, disponible en <https://webmadoc2.mdef.es/BibliotecaVirtual/DIDOM/I90305%20CODE%2001-19%20LIDERAZGO%202035.PDF>, fecha de la consulta: 11.07.2019.



es decir, jerarquizada en la estructura de mando pero interactiva, «redarquizada»<sup>27</sup>, en el entorno colaborativo que proporcionaría la «nube de combate». Potenciando su asertividad, tendrá que ser capaz por tanto de mantener el equilibrio que permite la participación y coordinación de esfuerzos colectivos sin que se difumine la disciplina y la responsabilidad inherente al líder en su toma de decisiones. Por otro lado, los entornos de red podrían dar lugar también al espejismo de un liderazgo «virtual», «líquido», en términos de Zygmunt Bauman, ejercido desde la distancia.

Las operaciones seguirán requiriendo de un líder presente, esto es, un ejemplo tangible, una forma de ser y actuar notoria, visible, sólida y cercana. Porque es la cercanía la base de la empatía. Un líder consciente de que la comunicación es, en esencia, un acto humano, que requiere presencia. Que demanda proximidad e interacción personal con los subordinados, de forma que se generen vínculos afectivos y de confianza mutua, que no sería posible conseguir con un «líder» ausente.

## Liderar operaciones en el ciberespacio

Como ya se apuntó con anterioridad, serán las operaciones en el ciberespacio las que experimentarán un crecimiento exponencial de mayor rango, debido a las posibilidades que ofrece este escenario de singulares características; al que es fácil acceder, en el que no existen distancias ni fronteras físicas y donde es posible mantener el anonimato. Son operaciones difíciles de prever, para las que no siempre existen indicadores certeros que anticipen una alerta. Simplemente se presentan, en tiempo real, de forma imprevista y muchas veces paralizante. Tanto es así, que sería posible afirmar sin miedo al error que ya ha dejado de haber «paz» en el ciberespacio. Siempre habrá que estar alerta para reaccionar de forma instantánea en estas operaciones que se desarrollan a la velocidad de la luz.

Esta particular «zona de operaciones» demandará también un líder capaz de entender la especificidad de este ámbito y de los combatientes que lo integran. El arte, junto a la ciencia, que encierra también esta modalidad de combate, a similitud de los tradicionales ámbitos físicos.

Contará con subordinados con una extraordinaria competencia técnica y posesión de habilidades, resultado de años de estudio y experiencia. Con creatividad en la resolución de problemas, acometividad para afrontar retos y elevada capacidad

---

<sup>27</sup> CABRERA, José, «El futuro de las organizaciones pasa por la redarquía», disponible en: <https://blog.cabreramc.com>, fecha de consulta 12.09.2019.

de automotivación. También destacará en el «cibersoldado» su longanimidad, su resiliencia, que le provee de constancia y de la fortaleza necesaria para superar la frustración y las dificultades propias de este campo de batalla virtual.

Deberá incentivar en sus subordinados el pensamiento creativo, la capacidad de superación y el aprendizaje continuo, consciente de que la excelencia en este ámbito es una cuestión que ocupa toda una trayectoria profesional. Deberá también ser capaz de entender qué les motiva, cómo se sienten recompensados y cuál es el camino para que superen su autonomía y se sientan parte de un equipo cohesionado<sup>28</sup>, en el que coexistirán diferentes generaciones, donde la competencia técnica tenderá a establecer su propio «grado», su propia «jerarquía», y en el que posiblemente se integrará también personal civil. Y a todos deberá inculcar un espíritu de combate que no se ejercitará en campo abierto, ni ante un enemigo visible, y posiblemente también desconocido, ni con otro armamento que no sea su capacidad técnica, su experiencia y su autodomínio.

Por la transversalidad del ciberespacio, será necesario igualmente hacer que se sientan integrados en un equipo más amplio, en el que compañeros de armas combaten junto a ellos en y desde los ámbitos físicos, donde también producen efectos y tienen consecuencias reales sus acciones desde el ciberespacio.

En lo personal, el líder deberá dotarse de un elevado equilibrio emocional<sup>29</sup>, así como de las habilidades necesarias para establecer relaciones de colaboración con otras agencias nacionales e internacionales. También cuidar de su propia capacitación técnica<sup>30</sup> y desarrollar habilidades de comunicación, que le permitan transmitir eficazmente mensajes de contenido técnico a personal con responsabilidades en el planeamiento o conducción, no necesariamente familiarizado con el ciberespacio.

## Operaciones multiámbito; un líder más allá de lo conjunto

También se avanzó con anterioridad como la incorporación de los nuevos ámbitos de operaciones, principalmente el ultraterrestre, el cognitivo y el ciberespacio va a alterar el campo de batalla con el que estamos familiarizados.

---

28 DOTY Joseph y O'Connor T.J., «Building Teams of Cyber Warriors», U.S. Army Magazine, enero 2010.

29 EASTERLY, Jen y KASSEL, Whitney, «Empathy Matters: Leadership in Cyber», disponible en: <https://www.justsecurity.org>, fecha de consulta 02.09.2019.

30 CONTI, Gregory y RAIMOND, David, «Leadership of Cyber Warriors: Enduring Principles and New Directions», disponible en: <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/leadership-of-cyber-warriors-enduring-principles-and-new-directions>, fecha de consulta 23.07.2019.

Todo parece indicar que la integración de las tecnologías disruptivas en los sistemas de armas, y de mando y control va a comprimir los ámbitos de operaciones de tal forma que queden difuminados sus contornos y reducidas las limitaciones que tradicionalmente han impuesto la distancia y el tiempo. El aumento exponencial de la información disponible, sometida a IA, maximizará los procesos de acometimiento («kill chains»), independizándolos del ámbito y generando un ciclo OODA en, desde o a través de cualquier ámbito, o en múltiples ámbitos, con extraordinaria velocidad<sup>31</sup>. «Quien descubra cómo integrar rápidamente la información proveniente de los diferentes ámbitos y con igual prontitud ordenar acciones militares alcanzará una ventaja decisiva en la batalla...» ha afirmado el actual Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea de los EE.UU., General David Goldfein<sup>32</sup>.

Los ámbitos estarán tan integrados y serán tan interdependientes que incluso se podría llegar a hablar de un único entorno multiámbito, compuesto por «sistemas de sistemas» hiperconectados, carente de límites definidos y linealidad, y en el que las operaciones, más que integrarse secuencialmente se «fusionarán», fluirán. Donde no será posible llevar a cabo operaciones dentro de un ámbito concreto sin influir en cada uno del resto, de forma simultánea. O visto desde otra perspectiva, el fallo o error originado en un ámbito podría tener un impacto inmediato, directo e irreversible en el resto de ámbitos. En definitiva, un campo de batalla multiámbito que si bien conceptualmente no es nuevo, sí será el resultado de la evolución que sigue a las operaciones conjuntas, que en su momento, y de alguna forma también impulsadas por la evolución tecnológica, reemplazaron a las operaciones específicas.

De esta forma, las futuras operaciones requerirán, como nunca antes había sido necesario, de un líder capaz de integrarse y sentirse integrado en este nuevo entorno. De entender que ya no es la suma lineal de capacidades provenientes de su ejército de origen o de la maniobra táctica de su unidad lo que proporcionará la superioridad en el combate, sino su integración transversal con el resto de ámbitos, de forma que genere ventanas de oportunidad y permita libertad de acción a actores en un ámbito diferente<sup>33</sup>.

---

31 SALTZMAN, B. Chance, General de la Fuerza Aérea de los EE.UU., «Operaciones Multidominio: Perspectiva de la Fuerza Aérea de Estados Unidos», Ministerio de Defensa, Cátedra «Alfredo Kindelán», noviembre de 2018.

32 GOLDFEIN, David, Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea de los EE.UU., artículo disponible en <https://www.defensenews.com/outlook/2018/12/10/us-air-force-chief-of-staff-our-military-must-harness-the-potential-of-multidomain-operations/>, fecha de consulta 28.07.2019.

33 DEPARTAMENTO DE DEFENSA DE EE.UU., «Joint Operational Access Concept (JOAC)», 2012, p. 166, disponible en: [https://archive.defense.gov/pubs/pdfs/JOAC\\_Jan%202012\\_Signed.pdf](https://archive.defense.gov/pubs/pdfs/JOAC_Jan%202012_Signed.pdf), fecha de consulta 02.09.2019.

Será necesario un líder aún más conjunto, cuya adaptación cultural e intelectual<sup>34</sup> a este nuevo entorno le permita una aproximación «multiámbito» a los problemas que surjan durante las operaciones. Continuará necesitando un profundo conocimiento de su contribución específica a las operaciones, pero requerirá también un excelente entendimiento del resto de ámbitos, y de sus protagonistas.

Un líder capaz de contextualizar, planear, decidir y ejecutar más rápido y más eficazmente que el adversario, en cualquiera de los niveles de las operaciones, incluido el táctico, donde también la correcta combinación de acciones en los cinco ámbitos creará ventajas operacionales. Su autoconfianza y la capacidad de generarla en los demás serán clave cuando la degradación del espectro electromagnético, la manipulación de la voz, las imágenes o los datos, entre otros, le conviertan en un «líder aislado». Entonces exhibirá también su agilidad, su flexibilidad, su capacidad de adaptación y su pensamiento crítico. Deberá maximizar su espíritu de equipo e inspirar a los demás por ello. Alcanzar un extraordinario conocimiento mutuo entre todos los actores como base sobre la que construir una visión común de las operaciones. Como ha sido siempre, tendrá que decidir por sí solo y asumir riesgos de forma prudente e inteligente<sup>35</sup>, pero esta vez en un entorno vertiginosamente cambiante con efectos inmediatos en el resto de ámbitos.

## Operaciones en entorno híbrido: el momento de la verdad para el líder

Estar inmersos en un conflicto de los conocidos como híbridos podría a llegar a ser uno de los escenarios más demandantes para la seguridad nacional de un país, toda vez que sería necesario poner en juego todos sus recursos para construir una respuesta eficaz.

En el conflicto híbrido se espera que el adversario, bien un Estado o actores no estatales, intente explotar en su beneficio vulnerabilidades de orden económico, político, social, tecnológico o diplomático. Utilizará para ello de forma simultánea, planeada y sinérgica métodos militares tradicionales, junto a ciberataques, operaciones de manipulación de la información o elementos de presión económica, por citar

---

34 PELLISIER, Matthieu, General de División de L'Armée de l'Air, «Desafíos para las Fuerzas Aéreas Aliadas en futuros escenarios multidominio», Ministerio de Defensa, Revista Aeronáutica y Astronáutica, marzo 2019, p. 159, disponible en: [http://bibliotecavirtualdefensa.es/BVMDefensa/i18n/catalogo\\_imagenes/imagen.cmd?path=169830&posicion=1&registrardownload=1](http://bibliotecavirtualdefensa.es/BVMDefensa/i18n/catalogo_imagenes/imagen.cmd?path=169830&posicion=1&registrardownload=1), fecha de la consulta 29.10.2019.

35 KIMBALL, Michael J., «Defining the Future Army», artículo incluido en la publicación «The United States Army in 2035 and Beyond», Center for Strategic Leadership, 2017.

algunos. En un grado más avanzado podrá también ejercer violencia indiscriminada, tácticas irregulares, terrorismo, criminalidad, acciones de grupos delictivos armados u operaciones especiales encubiertas, entre otras<sup>36</sup>.

Podríamos, por tanto, estar ante un conflicto que no es simétrico, ni lineal, ni sigue un patrón predeterminado, y donde tampoco tiene por qué existir necesariamente contacto físico entre los adversarios. Donde el ciberespacio, el espacio marítimo y el espacio aéreo y ultraterrestre, por ser espacios comunes globales, serán el terreno de actuación preferente. Un conflicto basado en la ambigüedad, en la dificultad de identificar al adversario y en la incertidumbre. Donde el centro de gravedad serán las mentes de los ciudadanos, sus percepciones, valores, actitudes, emociones u opiniones. En el que será difícil diferenciar la verdad de la mentira y donde se erosionará la confianza de los ciudadanos, se socavará su cohesión y se generará desconfianza y miedo. En definitiva, un conflicto donde el enfrentamiento se dará entre las sociedades involucradas, más que entre sus respectivos ejércitos<sup>37</sup>.

Nos adentraríamos, por tanto, en un modelo de operaciones novedoso, en un entorno multiámbito aún más complejo que «incluiría mecanismos de participación apropiados a toda la Administración Pública y el sector privado... involucraría a empresas estratégicas, operadores de infraestructuras críticas, centros de investigación y prospectiva y a la sociedad civil en su conjunto», de acuerdo con la Estrategia de Seguridad Nacional 2017.

En relación con la actual Doctrina para el empleo de las Fuerzas Armadas estaríamos ante una acción integrada que, basada en una estructura relacional determinada, haría posible una respuesta coordinada, fluida, rápida y eficaz, en torno a un objetivo compartido y a la unidad de esfuerzo por parte de todos los actores. Se trataría de un equipo de equipos, que serían específicos, conjuntos o multidisciplinares, integrados por personal civil y militar, nacional e internacional, indistintamente. Estarían distribuidos a lo largo de todos los niveles de las operaciones, en una estructura escasamente estratificada, muy interconectados, y actuarían bajo la dirección operativa de una autoridad, militar o no.

Sin duda, quienes lideren estos equipos se enfrentarán situaciones extremas, bajo intensa presión psicológica, física y técnica, en un entorno nuevo, cambiante, no lineal, sino exponencial e impredecible, en el que deberán tomar decisiones rápidas y eficaces, de gran trascendencia y siempre dentro de un estricto marco legal y código ético, sin esperar que el adversario actúe de la misma forma.

---

36 HOFFMAN, Fran K., «Examining Complex Forms of Conflict. Gray Zone and Hybrid Challenges», National Defence University, PRISM. Vol7, noviembre 2018.

37 GALÁN, Carlos, «Amenazas híbridas: nuevas herramientas para viejas aspiraciones», Real Instituto Elcano, diciembre 2018.

Una primera aproximación a este modelo de operaciones permite destacar como rasgo distintivo la pluralidad en la composición de los equipos humanos, lo que hace necesario, en primer lugar, un liderazgo de marcado carácter inclusivo. Un líder convencido de que los equipos diversos son más creativos y originales<sup>38</sup>. Capaz por tanto de incorporar hombres y mujeres con diferentes culturas organizativas, edades, experiencias y formas de trabajar, que pertenecerán a generaciones distintas y percibirán la realidad de forma diferente. Capaz de eliminar barreras y hacer que se sientan respetados y valorados en su singularidad y piensen en el equipo, en primer lugar y antes que en ellos mismos, conscientes de su extraordinaria contribución personal. Este carácter integrador estará basado en la humildad del líder, su apertura de mente y su valoración de la diversidad como fuente de valor añadido. También en su empatía, en sus habilidades para la relación social y en la curiosidad por quien piensa diferente.

Por otro lado, las operaciones de respuesta ante estrategias híbridas se caracterizarán también por la necesidad de una gran coordinación. Serán en ocasiones operaciones muy sincronizadas, muchas de ellas planeadas en corto espacio de tiempo y de ejecución inmediata, que requerirán también de la participación activa de equipos multidisciplinares y de los más variados recursos. Este escenario de participación coordinada al mismo nivel de diferentes administraciones, agencias o corporaciones públicas y privadas pone de relieve la necesidad de contar con líderes muy colaborativos, confortables con la interdependencia y familiarizados con una visión más sistémica que jerárquica de las operaciones. Líderes capaces de ir más allá de las fronteras de sus propias organizaciones, de sus propios silos de pertenencia y establecer transversalmente vínculos profesionales, también personales, mientras colaboran en la formación de una conciencia colectiva.

Esta colaboración, que no es necesariamente sinónimo de consenso, se construirá alineando las diferentes culturas organizativas, visiones e intereses de las organizaciones con un objetivo compartido que oriente la acción. Será determinante para el líder su capacidad de influencia personal, que estará basada en su prestigio, ejemplaridad, actitud integradora, poder de persuasión a través del diálogo y la comunicación, capacidad para resolver conflictos y, sobre todo, en su inteligencia emocional.

Estaríamos también ante un líder con una clara inteligencia social que conoce las formas en que funcionan las relaciones interpersonales, es capaz de observarlas y comprenderlas, y esto le permite una relación eficaz con superiores, iguales y colaboradores. Un líder cuyas destrezas le permiten establecer relaciones sociales, construir redes y mantener un espíritu de comunidad en base a vínculos sólidos. Esta conciencia colectiva mejorará la confianza mutua, contribuirá al desarrollo de los

---

38 DIERSSSEN, Mara. Neurobióloga, «Claves de la neurobiología para transformar la educación», Programa Aprendemos juntos, BBVA, disponible en: <https://aprendemosjuntos.elpais.com/especial/los-grupos-diversos-son-mas-creativos-y-capaces-de-innovar-mara-dierssen/>, fecha de consulta 04.09.2019.

equipos y hará que estos resistan mejor situaciones de crisis, cuando las personas estén bajo tensión y el estrés afecte fuertemente su capacidad de discernir y razonar.

El líder deberá evitar de las actitudes personales que limitan su comportamiento en entornos colaborativos. Destacarían en este sentido el perfeccionismo innecesario, la inclinación a eludir problemas y conflictos, la falta de asertividad o el sesgo de endogrupo, por el cual los miembros de un grupo tienden a valorar de manera más positiva y beneficiar a las personas pertenecientes al propio grupo, en detrimento de las que no lo son. También el líder deberá identificar la existencia de «efectos silo» en las organizaciones<sup>39</sup>, ya que pueden dificultar la visión sistémica de las operaciones y la comunicación entre las personas, no permitiendo la iniciativa, la creatividad y el compromiso con el equipo.

Sin embargo, el desarrollo no lineal de acontecimientos en un entorno híbrido tensará las organizaciones y a las personas que las forman. La volatilidad y el caos requerirán serenidad y longanimidad en el líder, de forma que amortigüe en sus equipos la sorpresa, el shock y los contratiempos, a la vez que le proporciona capacidad de anticipación y, llegado el caso, adaptación. Que sean capaces de reinterpretar una y otra vez las circunstancias, de generar opciones por debajo del conflicto armado<sup>40</sup> y, cuando estas lo requieran, ser capaces de desviarse de los patrones preestablecidos cuando sea necesario, mientras se mantiene coherente con las intenciones de las autoridades superiores y sus colaterales.

Cualquiera de las estrategias híbridas no permitirá con frecuencia conocer ni predecir con una exactitud tolerable su rumbo, y el líder deberá aprender a esperar lo inesperado. Y requerirá entonces, para reducir la incertidumbre, que sus equipos tengan una constante consciencia situacional y colaboren estrechamente aportando sus diferentes visiones de la realidad. Deberá impulsar su intuición, fomentar el permanente cuestionamiento de la realidad percibida y provocar la generación de ideas disruptivas.

Para liderar en la complejidad, y resolver problemas en un escenario tan interrelacionado, el líder requerirá de su equipo una capacidad de visión global y sistémica, desde múltiples perspectivas. Una mentalidad abierta y dinámica que les permita decidir, extraer enseñanzas, desaprender, corregir con tolerancia al error, volver a decidir desde una aproximación diferente, y así en un ciclo permanente. Y

---

39 Los «efectos silo» se producen en organizaciones con estructuras de jerarquía vertical muy rígidas, que dificultan la comunicación entre sus miembros, la colaboración, el flujo de la información y la toma de decisiones, toda vez que éstas se producen en los niveles más altos de la organización.

40 Multinational Capability Development Campaign (MCDC), «Countering Hybrid Warfare», disponible en: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/784299/concepts\\_mcdc\\_countering\\_hybrid\\_warfare.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/784299/concepts_mcdc_countering_hybrid_warfare.pdf), fecha de la consulta 29.10.2019.

para ello deberá fomentar el pensamiento lateral, el inconformismo, la curiosidad, la persistencia y la voluntad de asumir riesgos.

La ambigüedad del conflicto proporcionará falta de claridad y dificultará la interpretación de los acontecimientos, la identificación de sus causas y la previsión de sus efectos. En ambientes ambiguos, los equipos requieren, en primer lugar, dirección, visión y perspectiva. Necesitan aferrarse a sus principios, a los valores que les mueven. Necesitan responderse continuamente a las preguntas sobre los objetivos que se persiguen y qué se espera de ellos, y cuál es el valor añadido que aportan. El líder deberá por tanto proveer de dirección y sentido. Y hacer que la información fluya a lo largo de la organización. Deberá fomentar en sus colaboradores un ambiente que impulse al compromiso, facilitando la atención sobre lo que sí es posible controlar, y no sobre lo que no lo es. También apoyando la generación de hipótesis y reconociendo los avances, aunque sean mínimos.

En definitiva, el líder que en cualquiera de los niveles tome parte en operaciones dentro de un entorno híbrido deberá estar dotado de una incuestionable solidez y prestigio profesional y personal. Su autoconocimiento, seguridad en sí mismo, inteligencia emocional, fortaleza y prudencia serán rasgos propios determinantes.

En su relación con los demás, habrá de exhibir grandes dotes de competencias creativas<sup>41</sup>. En concreto, deberá ser capaz de generar sentido, esto es, encontrar el para qué último de la misión que les trasciende como equipo. Y ser capaz también de forjar en torno a este propósito una visión común compartida por todos, militares o no, nacionales o aliados, con independencia de sus diferentes intereses. Llevar a cabo personalmente y fomentar también en los demás la generación de relaciones eficaces de colaboración mutua, que le permitirá involucrar la inteligencia colectiva del resto de actores, públicos o privados, canalizar su motivación y aunar esfuerzos. Y también deberá ser capaz de impulsar y cohesionar a su equipo, posiblemente multidisciplinar y con diferentes sensibilidades, más allá de sus propios límites. Poniendo en valor el «pensamiento diverso». Con lealtad, franqueza, empatía, y capacidad de escucha. Pidiendo lo más de ellos, dando lo mejor de sí.

---

41 EJÉRCITO DEL AIRE, «Liderazgo y Valores en el Ejército del Aire. El valor de un equipo», disponible en: <http://www.ejercitodelaire.mde.es/EA/ejercitodelaire/es/.galleries/anexos/noticias/liderazgo-valores-ea.pdf>, fecha de la consulta: 27.05.2019.



## Conclusiones: El líder militar de la cuarta revolución industrial. El líder de siempre

*«... A principios del siglo XXI, el tren del progreso sale de nuevo de la estación..., y es probable que sea el último que salga de la estación llamada Homo Sapiens. Los que pierdan este tren nunca tendrán una segunda oportunidad. Si queremos conseguir un pasaje para dicho tren, debemos entender la tecnología del S.XXI, y en particular los poderes de la biotecnología y de los algoritmos informáticos (...) los que se queden rezagados se enfrentarán a la extinción...»<sup>42</sup>.*

De esta forma advierte el historiador y escritor israelí Yuval Harari del peligro de dejarnos llevar por la linealidad del pensamiento humano, interpretar que, al fin y al cabo, evolución tecnológica «ha habido siempre», y no entender el cambio de época que se avecina. También el desdeñar los avances en ingeniería biológica e inteligencia artificial, podría llevarnos al cuestionamiento de qué supone ser alguien de la especie humana o qué significa también para una persona el saber<sup>43</sup>. Quienes caigan en el error de no considerar el impacto sin precedentes que sobre las sociedades y sobre todo en el ser humano, y por tanto en el ejercicio de su liderazgo, pueden tener las tecnologías disruptivas, de evolución exponencial... en efecto, pueden enfrentarse a la extinción.

Las operaciones militares no serán ajenas a este cambio. Tal vez en el 2035 o, con seguridad, después. Numerosos artículos de análisis y de opinión se han escrito ya para intentar dar luz sobre este líder futuro y en ellos la mayoría de los rasgos principales que utilizan para definirlo son los que siempre han formado parte del líder militar.

Sin embargo, dos de ellos adquieren una mayor relevancia por la frecuencia en la que son referidos. Tal vez, también, porque en torno a ellos es posible aglutinar el resto de las características que definen al líder futuro. Se trata del pensamiento crítico y la capacidad para generar confianza. Posiblemente, formen ambos la piedra angular sobre la que se constituirá este liderazgo.

El pensamiento crítico es un concepto abstracto que hace referencia a la capacidad y actitud de interpretar, analizar, evaluar, explicar o clarificar significados sobre los conocimientos y procesos vitales. Tiene que ver con el líder humilde, que no es

42 HARARI, Yuval, «Homo Deus», DEBATE, 2015, p. 319.

43 GONZÁLEZ Pascual, Alberto, director de transformación, desarrollo y talento del Grupo PRISA, «Recomendaciones de liderazgo de parte de un líder del MIT», entrevista a David Niño, profesor titular del Programa de Liderazgo en Ingeniería Bernard M. Gordon, del Massachusetts Institute of Technology, y director de su Programa de Liderazgo e Innovación, disponible en [https://retina.elpais.com/retina/2019/07/29/talento/1564397392\\_606411.html](https://retina.elpais.com/retina/2019/07/29/talento/1564397392_606411.html), fecha de consulta 03.10.2019.

dogmático, que recuerda sus errores con precisión, que revisa y adapta sus afirmaciones según lo que observa, y percibe la realidad en su generalidad, junto a los innumerables matices interrelacionados que la conforman. Es el líder que no esquiva la autocrítica, establece distancia con los hechos y en ocasiones piensa... tal vez yo esté equivocado. Y de esta forma deja de ser esclavo de sus prejuicios, de sus sesgos cognitivos, y continúa así manteniendo el contacto con la realidad.

Este pensamiento crítico será el que permita al líder militar una mayor apertura de mente. Entender las relaciones entre ideas, identificar inconsistencias, resolver de forma sistémica los problemas complejos que surjan durante las operaciones y construir argumentos sólidos.

Esta actitud le abre también a los demás y le permite estar rápido en preguntar... y usted ¿qué opina? Porque más allá de simplemente respetar la opinión de los demás, le da valor y la considera como el elemento crítico que permite una decisión acertada. Entonces genera participación y por tanto cohesión. Genera ilusión y por tanto creatividad e innovación. Genera un horizonte compartido y por tanto compromiso. Entonces el equipo avanza, progresa, multiplica las perspectivas y, por tanto, la generación de opciones. Descifra mejor las dinámicas que rigen las situaciones volátiles, en permanente evolución, y mejora su capacidad de discernimiento, afrontando más eficazmente situaciones de incertidumbre. En definitiva, toma más decisiones, con más acierto, en un menor espacio de tiempo.

La confianza no es tampoco un término novedoso para el líder militar. Sin embargo, adquirirá un protagonismo esencial para quien lidere personas en las operaciones del futuro. Su capacidad de generarla, de construirla en el tiempo, de inspirarla en superiores, colaboradores y subordinados constituirá, más que nunca, la diferencia entre el éxito y el fracaso.

El líder generará confianza en los demás cuando, en primer lugar, goce de un profundo conocimiento de sí mismo, sobre el que basar su autoconfianza. Su propia autoestima. Cuando se muestre siempre templado, seguro de sí mismo y sea determinante a la hora de lograr sus objetivos. También cuando domine «el oficio» y sea competente en el nuevo de campo de batalla digital, hiperconectado, robotizado y asistido por inteligencia artificial. Cuando sepa conjugar la participación de personas y máquinas para una misma misión, sin difuminar ni perder de vista los límites que les separan.

Generará confianza cuando, anticipándose, él mismo confíe primero en los demás, asuma riesgos, delegue y no microgestione. Cuando sea previsible, leal a las directrices del mando y esté alineado con los principios de la Institución en la que sirve. Cuando sea íntegro, prudente, tenga claridad de juicio y domine sus emociones. Cuando sea ético, magnánimo y justo. Virtuoso y sólido en valores. Resiliente, inclusivo y buen comunicador. Y buen escuchante. Cuando sus subordinados y colaboradores sientan que durante las operaciones cuida de ellos, y de sus familias. Sientan que son importantes para él.

Y al ser todo ello percibido, se generan vínculos recíprocos de confianza que van más allá de las palabras, los discursos, las promesas, las intenciones o los gestos. Vínculos indestructibles que unen personas, antes que líderes y subordinados. Entonces desaparece el temor al error y el miedo que paraliza la conducta. Y surge el diálogo, la disciplina voluntaria, la delegación de autoridad, las ideas, el emprendimiento, la originalidad, la iniciativa y la decisión arriesgada. Entonces, subordinados y colaboradores pasan de la obediencia o la simple contribución al compromiso personal.

Sin embargo, aun siendo el pensamiento crítico y la generación de confianza las competencias más relevantes a las que el líder deberá prestar atención, su mayor desafío podría venir de la mano de lo afirmado por Klaus Schwab refiriéndose a la Cuarta Revolución Industrial: «... no solo está cambiando lo que hacemos, sino quiénes somos...».

De ser esta una posibilidad, el futuro interpelará al líder en una forma nueva. Es verdad que el liderazgo seguirá consistiendo en una relación, en un encuentro entre dos personas que genera vínculos de respeto, afecto y mutua lealtad. Que genera crecimiento y, por tanto, futuro para ambos.

No obstante, si Klaus Schwab está en lo cierto, el líder que participe en operaciones militares en el entorno del año 2035 necesitará fortalecer su propia autenticidad, inspirar a los demás también para ello y ser capaz, como nunca antes había sido necesario, de alinear y armonizar el propósito personal último de cada uno, con el que es inherente a las Fuerzas Armadas y la Guardia Civil en operaciones militares.

Propósito último que emerge de la autenticidad de lo humano. Aquella que le permite encontrar un sentido a su estar en la vida, en términos de Viktor Frankl, o conectar con sus inquietudes y preguntas más profundas, que le trascienden. La que le impulsa a alcanzar la mejor versión de sí mismo; su autorrealización como persona, que ocupa la cumbre de la tradicional pirámide de Maslow. Es la inteligencia inspirada, en términos del propio Klaus Schwab, o el octavo hábito para la gente altamente efectiva, en términos de Stephen Covey. Es la inteligencia existencial, incorporada en el noveno puesto de entre las definidas por Howard Gardner.

Es, en definitiva, la autenticidad en la que reside la originalidad y la singularidad de cada uno, haciéndole único e irrepetible. De donde surgen los anhelos y donde habitan las virtudes y valores que impulsa al Soldado a luchar por un noble ideal y permanecer fiel al juramento que hizo ante su Bandera. Y morir por ello. Es la autenticidad que siempre nos ha hecho humanos. Nos ha hecho líderes. Nos ha hecho personas.

## Bibliografía

- CABRERA, José, «El futuro de las organizaciones pasa por la redarquía», disponible en: <https://blog.cabreramc.com>, fecha de consulta 12.09.2019.
- COMISIÓN Europea, «A definition of AI: Main capabilities and scientific disciplines», Bruselas, 2019, disponible en: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/definition-artificial-intelligence-main-capabilities-and-scientific-disciplines>, fecha de la consulta 29.10.2019.
- CONGRESSIONAL RESEARCH SERVICE (CRS), Estados Unidos de América, «U.S. Ground Forces Robotics and Autonomous Systems (RAS) and Artificial Intelligence (AI)», noviembre de 2018, disponible en: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R45392/3>, fecha de la consulta 29.10.2019.
- CONTI, Gregory y RAIMOND, David, «Leadership of Cyber Warriors: Enduring Principles and New Directions», disponible en: <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/leadership-of-cyber-warriors-enduring-principles-and-new-directions>, fecha de consulta 23.07.2019.
- CORTINA, Albert y SERRA Miguel Ángel. «¿Humanos o posthumanos? Singularidad tecnológica y mejoramiento humano», en FRAGMENTA Editorial, Barcelona, 2015.
- DEPARTAMENTO DE DEFENSA DE EE.UU. «Joint Operational Access Concept (JOAC)», 2012, disponible en: [https://archive.defense.gov/pubs/pdfs/JOAC\\_Jan%202012\\_Signed.pdf](https://archive.defense.gov/pubs/pdfs/JOAC_Jan%202012_Signed.pdf), fecha de la consulta 02.09.2019.
- DEPTULA, David A., «Evolving Technologies and Warfare in the 21st Century: Introducing the Combat Cloud», Mitchell Institute, septiembre 2016.
- DOTY Joseph y O'Connor T.J., «Building Teams of Cyber Warriors», U.S. Army Magazine, enero 2010.
- DIERSSEN, Mara. Neurobióloga, «Claves de la neurobiología para transformar la educación», Programa Aprendemos juntos, BBVA, disponible en: <https://aprendemosjuntos.elpais.com/especial/los-grupos-diversos-son-mas-creativos-y-capaces-de-innovar-mara-dierssen/>, fecha de consulta 04.09.2019.
- ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA, Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos, «Entorno operativo 2035», Madrid, 2019, disponible en: [https://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/ccdc/documentos/entorno\\_operativo\\_2035\\_reducido.pdf](https://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/ccdc/documentos/entorno_operativo_2035_reducido.pdf), fecha de la consulta: 04.07.2019.
- EASTERLY, Jen y KASSEL, Whitney, «Empathy Matters: Leadership in Cyber», disponible en: <https://www.justsecurity.org>, fecha de consulta 02.09.2019.

- EJÉRCITO DEL AIRE, «Liderazgo y Valores en el Ejército del Aire. El valor de un equipo», disponible en: <http://www.ejercitodelaire.mde.es/EA/ejercitodelaire/es/galleries/anexos/noticias/liderazgo-valores-ea.pdf>, fecha de la consulta: 27.05.2019.
- FUERZA AÉREA DE LOS EE.UU, «Air Force Future Operating Concept», 2015, p. 9, disponible en <https://www.af.mil/Portals/1/images/airpower/AFFOC.pdf>, fecha de consulta 10.10.2019.
- GALÁN, Carlos, «Amenazas híbridas: nuevas herramientas para viejas aspiraciones», Real Instituto Elcano, diciembre 2018.
- GOLDFEIN, David, Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea de los EE.UU, artículo disponible en <https://www.defensenews.com/outlook/2018/12/10/us-air-force-chief-of-staff-our-military-must-harness-the-potential-of-multidomain-operations/>, fecha de consulta 28.07.2019.
- HARARI, Yuval, «Homo Deus», DEBATE, 2015.
- HOFFMAN, Fran K., «Examining Complex Forms of Conflict. Gray Zone and Hybrid Challenges», National Defence University, PRISM. Vol7, noviembre 2018.
- KIMBALL, Michael J., «Defining the Future Army», artículo incluido en la publicación «The United States Army in 2035 and Beyond», Center for Strategic Leadership, 2017.
- KURZWEIL, Ray, «La Singularidad está cerca. Cuando los humanos transcendamos la biología», Lola Books, Berlín, 2012, ISBN 978-3-944203-01-0.
- MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA DEL ET, «Liderazgo 2035 en el ET. Concepto derivado-01/19», febrero de 2019, disponible en <https://webmadoc2.mdef.es/BibliotecaVirtual/DIDOM/190305%20CODE%2001-19%20LIDERAZGO%202035.PDF>, fecha de la consulta: 11.07.2019.
- MINISTERIO DE DEFENSA DE REINO UNIDO, «Joint Concept Note 1/18, Human-Machine Teaming», 2018, disponible en: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/709359/20180517-concepts\\_uk\\_human\\_machine\\_teaming\\_jcn\\_1\\_18.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/709359/20180517-concepts_uk_human_machine_teaming_jcn_1_18.pdf), fecha de la consulta 08.09.2019.
- MULTINATIONAL CAPABILITY DEVELOPMENT CAMPAIGN (MCDL), «Countering Hybrid Warfare», disponible en: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/784299/concepts\\_mcdc\\_countering\\_hybrid\\_warfare.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/784299/concepts_mcdc_countering_hybrid_warfare.pdf), fecha de la consulta 29.10.2019.
- ORGANIZACIÓN DEL TRATADO DEL ATLÁNTICO NORTE (OTAN), ACT «Framework for Future Alliance Operations. 2018 Report», pp. 13-14, disponible en [https://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/180514\\_ffa018-txt](https://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/180514_ffa018-txt).

[pdf](#), fecha de la consulta 28.06.2019.

ORGANIZACIÓN PARA LA SEGURIDAD Y COOPERACIÓN EN EUROPA (OSCE), «Gender in military operations: Guidance for military personnel working at tactical level in Peace Support Operations», 2018, disponible en: <https://www.osce.org/secretariat/401705?download=true>, fecha de la consulta 29.10.2019.

PELLISIER, Matthieu, General de División de L'Armée de l'Air, «Desafíos para las Fuerzas Aéreas Aliadas en futuros escenarios multidominio», Ministerio de Defensa, Revista Aeronáutica y Astronáutica, marzo 2019, p. 159, disponible en: [http://bibliotecavirtualdefensa.es/BVMDefensa/i18n/catalogo\\_imagenes/imagen.cmd?path=169830&posicion=1&registrardownload=1](http://bibliotecavirtualdefensa.es/BVMDefensa/i18n/catalogo_imagenes/imagen.cmd?path=169830&posicion=1&registrardownload=1), fecha de la consulta 29.10.2019.

SALTZMAN, B. Chance, «Operaciones Multidominio: Perspectiva de la Fuerza Aérea de Estados Unidos», Ministerio de Defensa, Cátedra «Alfredo Kindelán», noviembre de 2018.

## Capítulo 6





## Ética y liderazgo en el entorno 2035

*Juan Antonio Moliner González*

### **Resumen**

El liderazgo tiene uno de sus principales componentes en el mantenimiento y promoción de conductas y actitudes fundadas en motivaciones éticas. En las Fuerzas Armadas, la utilización de la fuerza, además de legal, debe tener una legitimidad basada en una conducta moral muy consistente, que solo el líder militar ético podrá imbuir en la unidad de la que es responsable y en sus subordinados, incluyendo la preparación para la trascendental función del combate. En el entorno operativo del 2035 la formación del militar español en su capacidad y competencia como líder ético será aún más importante, por lo que se deben sentar las bases para afianzarla y conseguir un liderazgo efectivo que incluya entre sus dimensiones un profundo sentido ético y moral.

### **Palabras clave:**

Liderazgo, ética militar, legitimidad, atrocidad, formación del líder

## *Ethics and leadership in the environment 2035*

### ***Abstract***

*Leadership has as one of its main components, the maintenance and promotion of behaviours and attitudes based on ethical principles. Within the Armed Forces, the use of force, in addition to being legal has to be considered legitimate, something that only the ethical military leader can promote in the unit for which he has responsibility, including preparation for combat. In the context of the operating environment 2035 the education of the Spanish military leaders regarding their ethical capacity and competence will be of further importance, and that means that it is necessary to have a solid base to strengthen and encourage effective leadership that includes, among other things, a strong sense of military ethics and morality.*

### ***Keywords:***

*Leadership, military ethics, legitimacy, atrocities, leader education*

## Introducción

Habitualmente el liderazgo y la ética han sido analizados como ámbitos y conceptos diferentes. Estamos convencidos de que en nuestros días se considera que su relación es más estrecha de lo que parece. Así, se han desarrollado conceptos como «liderazgo transformacional», «liderazgo auténtico», comentados ampliamente en el capítulo 1 de este libro, «liderazgo de servicio» o «liderazgo ético», en los que las nociones de liderazgo y ética están estrechamente ligadas.

También ha sido frecuente considerar la ética o los aspectos éticos como un componente o cualidad que debe tener un auténtico líder<sup>1</sup>. El documento «Liderazgo 2035 en el Ejército de Tierra (ET)»<sup>2</sup>, establece que entre los pilares o principios base que sustentan el liderazgo, además de asentarse en unos valores institucionales, el líder militar debe dominar diversas competencias profesionales, entre las que se recogen las ético-morales. Estas son las que se ponen en valor en este artículo y que creemos son imprescindibles para un auténtico y efectivo liderazgo militar.

En esta línea, la Armada, en su Modelo de Liderazgo, plantea como objetivo final «el contar en todos los niveles de su estructura, con auténticos profesionales con una gran formación técnica, entusiastas, comprometidos con la Institución y orgullosos de pertenecer a ella, con unos sólidos cimientos éticos y morales...»<sup>3</sup>.

También la doctrina de Liderazgo y Valores del Ejército del Aire (EA) recoge de forma contundente: «La formación moral y ética nos permitirá diferenciar lo que es correcto de lo que no lo es. Un comportamiento ético en el EA no es una opción sino que constituye una obligación ineludible de primer orden para todos sus miembros. En base a esta formación es posible crear un clima y una cultura moral en el lugar de trabajo sobre la que basar un modelo de liderazgo ético»<sup>4</sup>.

1 Hacemos un uso genérico del masculino siguiendo las indicaciones de la Real Academia Española a favor de la economía del lenguaje y de evitar complicaciones innecesarias en redacción y lectura de textos. Somos conscientes de que la mujer se ha incorporado progresiva y definitivamente a las fuerzas armadas y como mando y jefe está llamada a desempeñar el rol de un auténtico líder.

2 MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA DEL ET, «Liderazgo 2035 en el ET. Concepto derivado-01/19», febrero de 2019, p. 10, disponible en <https://webmadoc2.mdef.es/BibliotecaVirtual/DIDOM/190305%20CODE%2001-19%20LIDERAZGO%202035.PDF>, fecha de la consulta: 11.07.2019.

3 ARMADA ESPAÑOLA, «Modelo de liderazgo», introducción del AJEMA, disponible en: <http://www.armada.mde.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/mardigitaldocinstituc/prefLang-es/oodocu-institucional-armada+--07modelo-liderazgo-armada>, fecha de la consulta: 29.05.2019.

4 EJÉRCITO DEL AIRE, «Liderazgo y Valores en el Ejército del Aire. El valor de un equipo»,

Apoya esas concepciones Ramón Estévez, quien indica que «el verdadero liderazgo es una 'virtud moral': un rasgo del carácter personal, que no es susceptible de 'portabilidad' o de aprendizaje a través de textos y otros medios de formación habitual»<sup>5</sup>. Desde nuestro punto de vista compartimos la necesidad de que la virtud, el valor ético, impregne las características del líder, pero no asumimos el que no pueda ser objeto de aprendizaje y, al contrario, defendemos que el líder puede y debe formarse y perfeccionarse en su competencia ético-moral.

También es importante la afirmación de Estévez de que: «Hoy, como siempre, podemos constatar que aquellos liderazgos que no se basan en la virtud pronto muestran un decaimiento que los seres humanos reconocemos instintivamente»<sup>6</sup>. En la historia militar, de hecho, se pueden encontrar jefes militares de enorme efectividad, pero cuyo desempeño no podemos considerar ético en absoluto, por lo que se ha acuñado la expresión de «líderes nocivos» que permite cuestionar si realmente tuvieron tal condición de líderes.

Creemos que la profesión militar, la que hace un uso legal y legítimo de la violencia que la sociedad pone en sus manos, es en la que, fundamentalmente, los conceptos de liderazgo y ética deben estar más entrelazados que en ninguna otra. Algo tan serio como ejercer la violencia letal debe estar sustentado en profundas raíces y motivaciones éticas, en las que el militar encuentra el apoyo imprescindible para mandar y liderar hasta las últimas consecuencias, con el objetivo esencial de ejecutar la misión encomendada.

En la formación de los militares en la España del entorno 2035, a pesar de los previsibles grandes cambios que sufrirán las características de las guerras en organización, procedimientos, métodos y capacidades, consideramos que la ética militar deberá seguir desempeñando un papel esencial en la actuación de los profesionales de la milicia que, cada uno según su nivel de responsabilidad y mando, están llamados a ser y ejercer como auténticos líderes.

Es importante recordar que en el centro gravitatorio de la actividad del militar el combate seguirá estando presente, dada su condición de elemento esencial en la naturaleza de la guerra, ese fenómeno social y humano subordinado a la política. Para responder adecuadamente a las exigencias de esa función de combate que produce destrucción y muerte, el líder militar habrá de adquirir competencias en todo el conjunto de contenidos que abarca la ética militar, además de las relacionadas con las normas del Derecho Internacional Humanitario (*ius in bello*), así como en las

---

apartado 3.2.6. Profesionalidad, p. 16, disponible en: <http://www.ejercitodelaire.mde.es/EA/ejercitodelaire/es/.galleries/anexos/noticias/liderazgo-valores-ea.pdf>, fecha de la consulta: 27.05.2019.

<sup>5</sup> ESTEVEZ, Ramón, «Sobre las implicaciones morales del liderazgo estratégico», en GUIMERA RAVINA, A. (Coord.), *Liderazgo estratégico en España 1475-2018*, IUGM, Madrid, 2019, p. 213.

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 214.

condiciones legítimas de la Guerra Justa (*ius ad bellum*). Junto a su formación táctica y técnica, esas capacidades éticas y jurídicas deberán formar parte de su formación y capacitación permanente, pues solo así se conseguirá un liderazgo efectivo en el desarrollo de los cometidos que se centre en el cumplimiento de la misión asignada al militar.

Pero si la naturaleza de la guerra se mantendrá constante, sus características cambiarán de forma notable en el horizonte 2035 y, entre otros aspectos, nuevas tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial y la robótica modificarán el concepto de liderazgo. Así: «En procesos rutinarios, las decisiones las tomarán ordinariamente los robots (mi jefe será un algoritmo), si bien los procesos de toma de decisión críticos seguirán en manos humanas»<sup>7</sup>.

Estamos convencidos de que una de las áreas en la que las decisiones adoptadas pueden ser más críticas y con trascendencia e influencia no solo táctica, sino estratégica, será el ámbito de la ética militar.

## Conceptualizando la ética militar del futuro líder

Las principales corrientes éticas de aplicación dentro de la ética militar son la «ética de las virtudes», la «ética del deber» y el «utilitarismo»<sup>8</sup>. No son las únicas escuelas o tendencias que considera la filosofía moral, pero sí las más asentadas en la metodología formativa de la ética militar<sup>9</sup>.

La «ética de las virtudes» consiste en adoptar una perspectiva que se centra en el desarrollo de principios y virtudes que forman al profesional, que hacen del militar una persona comprometida éticamente y que se centra más en el desarrollo del carácter que en las funciones y resultados a obtener.

---

7 ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA, Instituto Español de Estudios Estratégicos, «Panorama de tendencias geopolíticas. Horizonte 2040», Madrid, 2019, p. 158, disponible en: [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Nacional/2019/panorama\\_de\\_tendencias\\_geopoliticas\\_2040.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Nacional/2019/panorama_de_tendencias_geopoliticas_2040.pdf), fecha de la consulta 04.06.2019.

8 MOLINER GONZALEZ, Juan A. «¿Qué es la ética militar?», Documento Marco 16/2018, IEEE, Madrid, 2018, pp. 15-16, disponible en: [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_marco/2018/DIEEEM16-2018\\_EticaMilitar\\_JAMoliner.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_marco/2018/DIEEEM16-2018_EticaMilitar_JAMoliner.pdf), fecha de la consulta 03.07.2019.

9 OLSTHOORN, Peter, «Virtue Ethics and the Military», en OLSTHOORN, P. (ed.). «Military Ethics and Virtues. An interdisciplinary approach for the 21st Century», Routledge, London, 2011, p. 4-7, disponible en [https://www.researchgate.net/publication/290973610\\_Military\\_Ethics\\_and\\_Virtues\\_An\\_Interdisciplinary\\_Approach\\_for\\_the\\_21st\\_Century](https://www.researchgate.net/publication/290973610_Military_Ethics_and_Virtues_An_Interdisciplinary_Approach_for_the_21st_Century), fecha de la consulta 17.10.2019.

Como componente de la ética militar, la ética de las virtudes persigue que el soldado interiorice principios y valores que le sirvan de fundamento e inspiración, que le predispongan en su conducta profesional a la hora de enfrentarse a las situaciones de la vida militar.

Gracias a ella, los líderes militares pueden dotarse de una estructura orientadora de su conducta, básica para el ejercicio de sus funciones y a la hora de decidir ante las delicadas situaciones en que sus tareas y cometidos les colocan, especialmente en cuanto afecta al uso de la fuerza y la violencia militar.

Mantener la integridad moral, principio de raíz aristotélica, en la guerra no es fácil, dada la complejidad emocional y moral en la que el combate se desarrolla. La interiorización de los valores y principios, del *ethos militar*, de las «cualidades de excelencia individual que guían a los soldados para cursar la acción adecuada incluso cuando actúan por su propia iniciativa o no pueden pedir la guía de actuación correcta»<sup>10</sup>, se logra por una sólida formación en la ética de la virtud. De hecho, no solo es la aplicación más frecuente, sino que «muchos militares hoy día contemplan la aproximación mediante la ética de la virtud como el mejor camino para apuntalar la educación ética del personal militar»<sup>11</sup>.

Sin embargo, la complejidad de las operaciones en este siglo XXI y la que, de forma crecientemente sofisticada, habrán de abordar los líderes militares en el 2035, exige añadir a esa ética de las virtudes la visión de una «ética deontológica basada en el deber».

Esta concepción ética implica empeñarse no solo en la integridad y rectitud personal, como en la intención de seguir los dictados de normas morales que contrarresten nuestros impulsos naturales. Las reglas, los códigos, la disciplina tienen aquí su elemento central. La importancia de las normas deontológicas categóricas y universales, de raíz kantiana, llama al comportamiento moral basado en lo que está bien y mal, lo correcto y lo incorrecto.

En el contexto de las enmarañadas guerras presentes y futuras se podría achacar a la conducta basada en reglas y normas falta de flexibilidad y ello podría conducir al desarrollo de una ética de mínimos. Como dice Olsthoorn, «la ética de las virtudes nos urge a hacer lo que es bueno, mientras que la ética basada en el deber simplemente nos demanda refrenarnos de hacer el mal»<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> SCHULZE, M., «Rethinking Military Virtues in an Age of Unmanned Weapons», *Journal of Military Ethics*, 15:3, 2016, p. 190, disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15027570.2016.1257851>, fecha de la consulta 17.10.2019.

<sup>11</sup> OLSHTOORN, P. op. cit., p. 4

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 5.

Las dos corrientes consideradas se centran más en el individuo y dan más importancia a los factores propios de la persona, de tan extraordinaria relevancia en el combate. Por ello, consideramos necesario para completar la conceptualización ética que se presenta de la ética militar, en la que se deben formar los futuros líderes militares, una tercera corriente. Es el «utilitarismo» que se fundamenta en que también las consecuencias que limiten, pongan fin o contengan el uso de la fuerza en el conflicto, y no solo las intenciones de hacerlo, deben ser tenidas en cuenta a la hora de decidir la conducta apropiada en un escenario de guerra. Para los utilitaristas la situación en la que ejerce su función el militar es más importante que el carácter individual para juzgar si un determinado comportamiento en combate es o no ético.

Creemos que la educación de los líderes militares del 2035 en relación con la ética militar debería apoyarse, como ética aplicada que es, en una aproximación comprensiva en la que las tres corrientes consideradas formen parte de su cuerpo doctrinal y metodológico.

## El liderazgo militar y ético

El liderazgo ha sido siempre un valor muy reconocido en el ámbito militar. Independientemente de su existencia y desarrollo en escenarios académicos, empresariales, deportivos y otros, los líderes militares han sido frecuente objeto de estudio, reconocimiento y modelo a seguir.

Desde el siglo pasado las teorías de liderazgo invaden todas las esferas de la vida social y también las Fuerzas Armadas (FAS) expanden su desarrollo y promoción, llegando algunos países a constituir escuelas militares especializadas en su educación y formación.

Libros, artículos, multitud de actividades académicas y formativas se continúan llevando a cabo con el liderazgo como leitmotiv y centro de investigación, desarrollo profesional y empresarial e incluso como autoayuda. Su importancia se acrecienta en el ámbito militar, donde se promueve su desarrollo entre los militares que van a ejercer el mando, habiéndose constatado que alcanzan mayor efectividad cuando lo hacen al tiempo que ejercen un liderazgo real y efectivo.

El objetivo de plantear las características de la formación del líder militar ético, en el entorno operativo del 2035, tiene en cuenta el documento publicado por el Ministerio de Defensa con ese título: «Entorno operativo 2035».

En el mismo se recoge que: «Frente a la incertidumbre, el factor humano y un

liderazgo efectivo, serán esenciales para lograr resultados decisivos»<sup>13</sup>.

Recoge también la necesidad de «líderes sólidamente preparados» y en «continua adaptación»<sup>14</sup> y los miembros de la organización «necesitarán desarrollar un liderazgo colectivo y más creativo. Todos y cada uno de los individuos, incluso en los niveles más bajos, deberán ser líderes a su nivel, y aportar sus capacidades al liderazgo global y compartido de la organización»<sup>15</sup>.

Al referirse a la necesidad de acometer el cambio ante los retos del futuro en organizaciones complejas como la militar, el documento expone varios factores subjetivos de los líderes que determinan su posición ante lo novedoso. Uno de ellos se refiere al «sesgo confirmatorio», que entiende como la actitud subjetiva de regirse en sus acciones por creencias y prejuicios fijados con anterioridad. Esto puede llevar a cerrarse a las nuevas evidencias y cambios de todo tipo que puedan contradecir aquellas creencias y así limitar la capacidad de decisión ante las nuevas circunstancias.

En el ámbito ético y moral esto tiene especial importancia y la formación del líder ético del futuro deberá hacer hincapié en la apertura mental y amplitud de miras respecto a lo nuevo, a lo interdisciplinar y a lo diferente, a los posibles cambios en principios y valores de la sociedad a la que sirve, integrando conductas y motivaciones.

Sin embargo, han surgido algunas voces que plantean que se ha «sobredimensionado la importancia del rol de los líderes y el liderazgo»<sup>16</sup>. Solo queremos dejar constancia de ello para completar el abanico de ideas al respecto, pues no será desde estas páginas desde donde se discuta el valor intrínseco del liderazgo para el ejercicio de la profesión militar. Al contrario, lo defendemos fervientemente.

Resulta necesario contextualizar que entendemos por liderazgo ético y aprovechamos para reiterar la concepción recogida por Brown, Treviño y Hammond como «el ejercicio por aquellos líderes que muestran una conducta normativamente apropiada (honestidad, justicia) en sus acciones personales y en las relaciones interpersonales y fomentan la relación de tales conductas en sus seguidores a través de la interacción, el refuerzo y la toma de decisiones»<sup>17</sup>.

---

13 ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA, Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos, «Entorno operativo 2035», Madrid, 2019, p. 67, disponible en: [https://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/ccdc/documentos/entorno\\_operativo\\_2035\\_reducido.pdf](https://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/ccdc/documentos/entorno_operativo_2035_reducido.pdf), fecha de la consulta: 04.07.2019.

14 *Ibidem*, p. 74.

15 *Ibidem*, p. 75. Estas últimas ideas refuerzan los contenidos de la doctrina de «Liderazgo y Valores en el Ejército del Aire» ya referida.

16 OLSTHOORN, P., *op. cit.*, p.8. Se refiere a la autora Barbara Kellerman (2012), «The End of Leadership».

17 BROWN, M.E., TREVIÑO, L.K. & HARRISON, D.A., «Ethical leadership. A social learning perspective for construct development and testing», *Organization behavior and human decision*



Dado el contexto planteado en este estudio se considera importante llamar la atención sobre un aspecto que, frecuentemente, pasa desapercibido y que se refiere a que la formación del liderazgo militar en el 2035 debe partir de las perspectivas y análisis de la naturaleza y características de las guerras y conflictos en ese entorno temporal.

Por esto también es importante la definición de otros autores del liderazgo ético como «Un modelo de liderazgo que defiende que los líderes necesitan focalizarse no solo en asegurar la efectividad de los grupos, sino también en orientarlos hacia otros objetivos que son moral y socialmente responsables»<sup>18</sup>. Igualmente es muy relevante ese criterio de moral internalizada a que se refieren Morales y Moriano, en el primer capítulo, que permite servir a los intereses colectivos de las organizaciones -Fuerzas Armadas- a veces en conflicto con los propios intereses personales.

Ello es ajeno a este estudio, pero sí amerita constatar que medios, organizaciones, técnicas y tácticas en el combate serán muy diferentes, empezando a observarse de forma clara, ya en nuestra época, como se va produciendo el cambio y la mutación en las características de la guerra que no en su naturaleza inmutable. Así, la Organización del Tratado del Atlántico Norte recoge, en uno de sus documentos doctrinales, la necesidad de liderazgo al tratar ese cambio en las características de la guerra y la importancia que las futuras operaciones tendrá el ambiente urbano, para lo que «El entrenamiento de los futuros líderes a todos los niveles deberá incluir: entrenamiento práctico en cómo trabajar y desarrollar relaciones con autoridades locales a fin de integrar los sistemas urbano y litoral urbano para operar independientemente de forma dispersa»<sup>19</sup>.

Como dice McMaster: «Cada Comandante comprende, visualiza, describe, dirige, conduce y evalúa las operaciones basadas, en parte, en su comprensión de las continuidades en la naturaleza de la guerra y de los cambios en el carácter de la misma»<sup>20</sup>.

En este contexto, el análisis y desarrollo del liderazgo militar no puede dejar de lado y debe dar toda la importancia precisa al hecho de la creciente influencia de los seguidores al lado de la que ejerce el líder. Nos dice Martínez Paricio: «Han sido

---

processes, 97(2), 2012, pp. 117-134.

18 HASLAM, S.A., REICHER, S.D. y PLATOW, M.J., «The new psychology of leadership. Identity, influence and Power», Psychology Press, Hove/New York, 2011, p. 246.

19 OTAN, Allied Command Transformation, «Framework for future Alliance operations. 2018 Report», Annex D, p. 55, disponible en [https://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/180514\\_ffa018-txt.pdf](https://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/180514_ffa018-txt.pdf), fecha de la consulta: 11.07.19.

20 McMASTER, H.R., «La continuidad y el cambio», Military Review, julio-agosto, 2015, p. 65, disponible en [https://www.armypress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview\\_20150831\\_arto1OSPA.pdf](https://www.armypress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20150831_arto1OSPA.pdf), fecha de la consulta: 12.07.2019.

líderes porque se han apoyado en la experiencia y profesionalidad concreta de sus colaboradores. Pueden ver más lejos porque, en este caso, ellos son los que se han subido a los hombros de sus seguidores. La experiencia histórica y biográfica demuestra que dejan de ser líderes cuando se olvidan de sus seguidores. En ese momento aparecen las patologías del líder que ya no lo es, o lo es nada más que de forma simbólica y para sus más próximos allegados»<sup>21</sup>.

El líder militar del futuro debe ser consciente de que, como dice la doctrina de 'Liderazgo y Valores' del Ejército del Aire español, se tiende a un modelo de liderazgo 360º, en el que «Sus miembros, guiados por el cumplimiento de la misión más eficiente y eficaz, se relacionan con los demás asumiendo diferentes funciones y roles: jefes, subordinados directos e indirectos, compañeros y colaboradores»<sup>22</sup>.

### *El líder ético ante el combate y la comisión de atrocidades*

Una de las principales responsabilidades del jefe militar es evitar el riesgo al que subordinados se van a someter al entrar en combate haciendo uso de la fuerza para cumplir la misión y que consideramos es el cometido que, ahora y en el entorno del 2035, por sí solo ejemplifica y define la profesión militar.

El compromiso del líder militar de proteger a sus hombres afecta no solo a las posibles bajas en vidas humanas o heridas físicas, sino también al riesgo ético de la pérdida del principio de humanidad e integridad moral que, incluso en las terribles condiciones de violencia en la guerra, deben mantener los combatientes.

Para que el mando adquiera las capacidades necesarias para evitar que el mismo o sus subordinados sucumban al imperdonable error de cometer atrocidades, prohibidas por el Derecho Internacional y las reglas éticas de la guerra, es necesario comprender los factores que explican esas graves conductas que no solo significan un desastre ético en relación con la legitimidad del uso de la fuerza militar, sino un fracaso estratégico de consecuencias muy negativas en relación con el objetivo final perseguido.

McDermott y Hart<sup>23</sup> proponen un sencillo modelo en el que explican como la

---

21 MARTINEZ PARICIO, Jesús, «Aproximación al planteamiento teórico del liderazgo estratégico», en GUIMERA RAVINA, A. (coord.), «El liderazgo estratégico: una aproximación interdisciplinar», IEEE, Madrid, 2018, pp. 53-54.

22 Liderazgo y Valores en el Ejército del Aire, op. cit., Cap. 4, apartado 4.1: Todo miembro del EA puede y debe ser un líder.

23 MCDERMOTT, T. y HART, S., «Armouring against Atrocity: Developing Ethical Strength in Small military Units», en OLSHTOORN, P. (ed.), Military Ethics and Leadership, Brill/Nijhoff, Leiden/Boston, 2017, pp. 16-55.

conducta individual en combate está influida y afectada por dos factores previos que son la situación y el sistema.

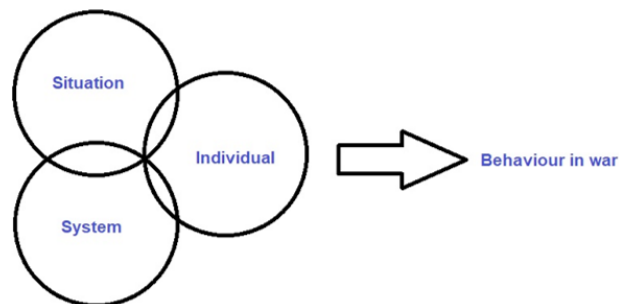


Figura 1. Situación, sistema e individuo en situación de combate  
(Fuente: McDermott y Hart, p. 33).

La situación de guerra puede inducir en el combatiente conductas y actitudes negativas desde la perspectiva ética, como deshumanización, primero del enemigo y luego propia, oportunidad de realizar conductas sin que tengan consecuencias ni haya que afrontar responsabilidades, insensibilidad ante el uso de la violencia letal, y elevada excitación emocional en donde miedo, rabia y odio se enardecen hasta extremos incontrolables<sup>24</sup>. Ello puede llevar a comportamientos impensables en cualquier otra circunstancia que no sea la del combate y la guerra.

El sistema se refiere al contexto grupal en el que se desenvuelve el combatiente. Va del grupo primario de camaradas, asciende por las unidades orgánicas y puede llegar incluso al grupo nacional. La psicología ha reafirmado que influye decisivamente en la conducta individual y «a los individuos se les requiere hacer algo que subordina su moral a la del grupo, que el individuo sea menos importante que el grupo»<sup>25</sup>. El grupo intensifica las emociones, reduce la responsabilidad individual y puede llegar a facilitar comportamientos inapropiados, pudiéndose llegar a la comisión de atrocidades.

Pero las atrocidades en la guerra son habitualmente cometidas por individuos singulares<sup>26</sup>, aunque la historia nos ofrece lamentablemente casos en los que grupos organizados e incluso Estados las han llevado a cabo (Jemeres Rojos en Camboya, Ruanda, etc.). Las presiones de la situación y del sistema llevan a cometer la atrocidad

24 *Ibíd.*, pp. 21-22.

25 *Ibíd.*, p. 25.

26 Es habitual la distinción entre los autores materiales (perpetrator), que cometen el crimen; los testigos (bystander) que presencian la acción y no intervienen; facilitadores (facilitator), que no son testigos, pero cuyas acciones facilitan antes o cubren después a los responsables; y propiciadores (enabler), que no conocen el asunto pero que tienen en el mismo responsabilidades profesionales (McDERMOTT Y HART, *óp. cit.*, p. 28).

en la guerra cuando el individuo pierde, confunde o se desentiende de su moral individual. En la conducta final son los individuos concretos los agentes responsables de sus acciones ante sí mismos y los demás, pero en las unidades militares sus jefes también tienen que asumir su cuota de responsabilidad, mucho más si quieren ejercer un auténtico liderazgo.

No se puede olvidar que el responsable del grupo, el jefe militar, el líder, también es un ser humano afectado por la situación y el sistema. Para llegar a controlar e influir en la conducta de sus seguidores y subordinados, su primera responsabilidad será capacitarse para dominarse y controlarse a sí mismo ante el riesgo de la comisión de atrocidades en las extremas situaciones del combate. Lo que nos lleva al siguiente apartado.

### *La formación del líder militar para promover una conducta ética en su grupo*

Para evitar que el combatiente, perdida su capacidad de acción moral en el empleo de la fuerza, se deslice por la pendiente que al final tiene como conducta la comisión de una atrocidad, el líder militar debe adquirir varias competencias que le permitan ejercer un auténtico «liderazgo ético».

Implica asumir un estilo de mando militar que engloba valores morales y que se relaciona con «confianza, determinación, compromiso con la organización, mando descentralizado (lo que muchos lectores militares reconocerán como ´mando orientado a la misión`), satisfacción en el trabajo y dedicación»<sup>27</sup>.

1. En primer lugar, tiene que diseñar el conjunto de valores y estándares de conducta para sí mismo y el grupo, y que tiene como principio esencial el «valor de la vida humana». Una vez interiorizados le dará la capacidad de actuar en todo momento como una «brújula del comportamiento moral» para sus seguidores/subordinados y asumir, con plena conciencia, que la «cohesión del grupo...basado en unos sólidos cimientos éticos, es el mejor armazón contra la quiebra ética»<sup>28</sup>. Pero no solo se trata de aceptar los valores recogidos en un código moral, sino plantearlos de forma práctica en grupo, discutirlos, y trasladarlos a las situaciones del combate.
2. Ya hemos llamado la atención sobre el importante papel de los seguidores en el liderazgo militar y por ello un segundo paso del jefe es adquirir una competencia elevada en el conocimiento de sus subordinados, de sus seguidores. Es cierto

---

<sup>27</sup> *Ibidem*, p. 43.

<sup>28</sup> *Ibidem*, p. 33.

que esto es habitual en los mandos militares, pero si aceptamos las gravísimas consecuencias a todos los niveles (institucional, nacional e internacional) que implica la comisión de una atrocidad en una misión militar, en esta época de la información transmitida en tiempo real y de difusión general, la necesidad para el jefe militar de conocer a sus subordinados alcanza toda su trascendencia. La formación del líder militar, ahora y en el futuro del 2035, para establecer la brújula moral en el grupo que prevenga esas conductas (y no solo que se cometan, sino que se permitan o se permanezca indiferente ante las mismas), debe capacitarle para tener una precisa información individual de cada uno de sus hombres. Conocimiento que debe abarcar la vulnerabilidad como persona de sus subordinados, sus predisposiciones conductuales, los comportamientos previos que ha mostrado ante situaciones de estrés, su capacidad de resiliencia. Esto comienza a conocerse, habitualmente, desde la incorporación del aspirante a filas, pero debe continuar con un esfuerzo permanente de la organización a través de sus unidades psicológicas.

3. En tercer lugar, el jefe tiene que ampliar esa competencia del conocimiento del individuo al del grupo, que ejerce mucha mayor influencia en la conducta y las actitudes que cualquier individuo aislado, dadas las interacciones de influencia que en el grupo se generan. En este liderazgo del jefe de unidad, de cualquier unidad desde el pelotón al regimiento, pasando por todas las unidades orgánicas intermedias es preciso, por tanto, adquirir la capacidad de evaluar la capacidad del grupo, y no solo del individuo, para actuar éticamente en el estrés del combate. Aunque desarrollar esas competencias es difícil, su adquisición proporciona al líder la capacidad de dirigir moralmente a sus seguidores, apoyado en esa ética que fundamenta la separación del comportamiento correcto del incorrecto en combate, y facilita que el seguir esa conducta por sí misma «proporciona un sistema de recompensas para aquellos que siguen el código de conducta»<sup>29</sup> y refuerza en la unidad la cohesión y la armonía y coherencia de los comportamientos.
4. Finalmente, y esto lo practican hasta la extenuación los militares, hay que instruirse y adiestrarse pues toda actividad se lleva a cabo como se entrena. Por esto el líder debe llevar a cabo una instrucción, adiestramiento y entrenamiento de sus subordinados para que esa ética les dote de una armadura moral que prevenga las conductas éticas erróneas, esas que conducen al desastre moral y estratégico que supone la comisión de una atrocidad en combate.

Es habitual que la enseñanza de la ética militar, que hemos visto va más allá del conocimiento y vivencia de unos valores y principios morales, se restrinja a los oficiales de una cierta graduación y en ocasiones, incluso para estos, se lleve a cabo de forma

---

29 *Ibidem*, p. 42.

tangencial y secundaria. Las Leyes de los Conflictos Armados y el conocimiento y comprensión de las Reglas de Enfrentamiento (*Rules of engagement*, ROE), se incluyen en los programas de instrucción a todos los niveles y, ciertamente, como parte del entrenamiento previo al despliegue en cualquier tipo de operaciones.

Pero el líder militar del 2035 tendrá la responsabilidad de lograr que los componentes de su unidad, de cualquier unidad en cada escalón táctico, lleguen a «Una comprensión de los principios éticos básicos, de cómo la moralidad del individuo y el grupo se desarrolla, y de la peligrosa influencia que significa la situación de guerra»<sup>30</sup>.

Un instrumento clásico para apoyar al mando en esa tarea es la técnica de «Entrenamiento por inoculación de estrés» (*Stress Inoculation Training*, SIT). Surge como terapia de origen cognitivo-conductual y en su aplicación al ámbito militar pretende reducir y eliminar el shock que produce el combate, exponiendo a los soldados en un ambiente controlado a situaciones estresantes lo más similares posible a las que va a afrontar: condiciones de urgencia y complejidad en la toma de decisiones, ruido ambiental en sensaciones e impresiones, gran excitación emocional, etc., todo ello propio del combate armado. Buen ejemplo de utilización militar de dicha técnica son los ejercicios de supervivencia, evasión, resistencia y escape de fuerzas especiales y pilotos.

Nos interesa un entrenamiento y adiestramiento ante el «estrés ético de la guerra», simulando condiciones de combate en las que haya que afrontar las dificultades que se presentan al combatiente y ante las que hay que tener claro lo que es y no es permisible, la conducta más correcta a seguir, la respuesta adecuada ante el dilema ético que frecuentemente surge en la lucha, situaciones todas ellas en las que hay que tener claro que los estresores proceden de fuentes internas y externas.

El líder militar, a todos los niveles, debe ser humilde y no solo adiestrar a sus hombres, sino que el mismo, como ser humano que está sujeto a las condiciones del combate, debe instruirse en cómo afrontarlas con una adecuada capacitación teórica y práctica en ética militar y psicología social.

Como docentes del futuro en el año 2035, los líderes militares serán los únicos capaces de enseñar la conducta ética y dar una dimensión ética a la educación de sus subordinados. El recurso a las nuevas tecnologías no será suficiente, pues «Los robots no podrán, por lo menos en un futuro predecible, igualar a los maestros humanos en la formación de personas con principios morales y el sentido de propósito para mejorar el mundo»<sup>31</sup>.

---

30 *Ibíd.*, p. 49.

31 OPPENHEIMER, Andrés, « ¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización», *Debate*, México, 2018, p. 202.

La educación formativa es la que desarrolla el pensamiento crítico y forma esquemas de conducta ética. Esa es la que debe ser esencial para el líder militar en la formación de subordinados, aunque también deberá continuar proporcionando aprendizaje informativo, transmitiendo contenidos y destrezas concretas.

## Métodos y técnicas del líder militar en la formación ética de sus subordinados

Nuestro objetivo es considerar los métodos y técnicas que el líder militar del entorno 2035, implicado en la formación ética propia y de sus subordinados, que también lideran, debe conocer para conseguir resultados efectivos, especialmente en relación con las conductas morales que se espera de todos ellos.

Si como dijo Michael Ignatieff a los cadetes de la Academia Naval de EE. UU. en 2001: «Vuestra vida es una continua decisión sobre retos éticos»<sup>32</sup>, la capacitación ética de los militares y, en particular, de los líderes militares resulta esencial.

El ámbito moral de la personalidad humana ha sido objeto de estudio y análisis por investigadores y científicos durante mucho tiempo. Dentro del mismo, las explicaciones sobre el comportamiento moral del ser humano han recibido bastante atención, especialmente tras la Segunda Guerra Mundial y las conductas profundamente crueles e inhumanas que se desarrollaron en ese conflicto.

A nuestro trabajo interesa, especialmente, el concepto de «juicio moral», ese proceso «que da soporte a los individuos para reconocer, evaluar y eventualmente actuar en relación con una situación que supone un desafío moral»<sup>33</sup>. No vamos, sin embargo, a entrar en un análisis psicológico acerca del desarrollo moral cognitivo, inicialmente dominado por el paradigma Piaget-Kolberg y que ha tenido desarrollos más recientes como la «aproximación afectiva» de Gilligan, el «modelo de cuatro componentes» de Rest o el «modelo interactivo persona-situación» de Treviño.

Lo primero a apuntar es que el líder debe estar formado y ser plenamente consciente de la influencia del ejemplo moral que da a sus seguidores. Otro aspecto que el líder debe tener claro es su esencial contribución a la creación de una identidad social de

---

32 Discurso a los Oficiales Cadetes de la Academia Naval USA en Annapolis, el 21 de marzo de 2001. Recogido en WHETHAM, David. «ABCA Coalition Operations in Afghanistan, Iraq and beyond: Two Decades of Military Ethics Challenges and Leadership Responses», en OLSHTOORN, P. (ed.), «Military Ethics and Leadership», Brill/Nijhoff, Leiden/Boston, 2017, p. 86.

33 GRAAF, M., VRIES, P., BIJLEVELT, W. y GIEBELS, E. «Ethical Leadership in the military: the gap between Theory and Practice in Ethics Education», en OLSHTOORN, P. (ed.), «Military Ethics and Leadership», Leiden/Boston: Brill/Nijhoff, 2017, p. 61.

grupo para que objetos y motivación estén alineados éticamente. O, dicho de otro modo, el papel del líder en la creación de una identidad de grupo, que en lo militar va desde el pelotón como grupo primario hasta el de la nación, pasando por su regimiento o el ejército de pertenencia, es esencial. Identidad reconocida en unos estándares morales de comportamiento que impulsan al combatiente, identificado con su grupo, a seguirlos por encima de impulsos individuales.

Para proporcionar una preparación y entrenamiento de los líderes militares para conseguir un comportamiento moral de sus subordinados coherente y articulado en las misiones y operaciones que llevan a cabo, varios son los métodos y técnicas utilizadas<sup>34</sup>.

## A) Construcción del carácter moral

### 1. Reforzamiento de la ética de las virtudes

Se trata de inculcar esas virtudes militares que constituyen el *ethos militar* y son la base de una estructura moral de la personalidad. La objeción que se puede presentar, en ocasiones, es que además de contribuir a generar un «espíritu de cuerpo», pueden generar una lealtad apoyada y centrada exclusivamente en las convicciones morales del propio grupo, creando así una especie de venda moral que devalúa la lealtad hacia otros grupos, incluso de sus propias Fuerzas Armadas y, por supuesto, hacia los enemigos, a los que se deshumaniza hasta el extremo de generar comportamientos que influyen en atrocidades y agresiones de naturaleza inmoral.

### 2. Entrenamiento en dilemas morales

Las decisiones éticas a adoptar en cualquier esfera de la conducta humana y en el combate, aspecto esencial a la guerra, son aquellas que se adoptan apoyadas en lo que es correcto e incorrecto, apropiadas o no, justas o injustas. En ocasiones, la dificultad está en determinar, dadas las diferentes circunstancias y consideraciones a tener en cuenta, si la decisión es buena o mala, o también, cuando todas las decisiones posibles a tomar no se consideran adecuadas, elegir la menos mala, la que se convierte en un mal menor. A esto se le suele llamar «dilema moral». Otras veces, se llega a establecer una decisión pero, dadas las circunstancias, resulta muy difícil asumirla y/o implementarla. Esto es lo que se denomina «test de integridad».

---

34 GRAAF et al., op. cit., pp. 56-85.



Coleman nos dice: «Los test de integridad y los dilemas éticos pueden ser igualmente difíciles de resolver, pero la dificultad en cada una de estas situaciones reside en diferentes áreas. En el caso de un dilema ético, la dificultad está en decidir lo que es correcto. En el caso del test de integridad, la dificultad no está en decidir lo que es correcto hacer, sino en hacerlo realmente»<sup>35</sup>.

El entrenamiento en dilemas éticos, por más que se considere totalmente necesario, presenta problemas. Destacan la dificultad de reconocer los aspectos éticos o dimensiones morales que conllevan, la forma de presentación que si es ambigua o demasiado teórica no se entiende por el participante al considerarla muy alejada de su propia experiencia, la simplificación de la realidad, o el problema de compartir experiencias que se perciben como demasiado personales. Una solución a las diferentes interpretaciones es condición de un adecuado entrenamiento en dilemas morales.

### 3. Mejora de la competencia moral/profesionalismo moral

Ya se ha indicado que en el mencionado documento del ET sobre el liderazgo 2035 se recoge como una de las competencias que un jefe debe poseer, para ejercer un liderazgo efectivo, la ético-moral. Esa capacidad debe estar sustentada en la práctica de los valores morales y la autodisciplina, entusiasmo, afán de superación, etc.<sup>36</sup>.

El concepto de competencia moral se entiende como la habilidad de llevar a cabo tareas considerando los factores éticos relevantes y exige: capacidad de ser consciente de los aspectos morales de la situación; conocimiento de los propios estándares y valores morales; disposición para evaluar diferentes alternativas y sus consecuencias; aptitud para formar un juicio consistente con los estándares anteriores y actuar en consecuencia; y habilidad para comunicar y explicar la decisión a otros y para asumir la responsabilidad por las propias decisiones y acciones.

El profesionalismo moral se refiere a la reflexión del profesional sobre la competencia moral y la capacidad de formular objetivos de aprendizaje en sus subordinados

### 4. Evitación de la desafección moral

Es un mecanismo psicológico cognitivo por el que un individuo se autoconvence de que una conducta no ética puede estar justificada, reelaborando sus propias creencias,

---

35 COLEMAN, S. «Ethical Dilemmas and Tests of Integrity», en BAKER, D.-P., (ed.), «Key Concepts in Military Ethics», UNSW Press Book, Sidney, 2015, p. 10.

36 Liderazgo 2035 en el ET, op. cit., Anexo A.

ideas y actitudes para lograr una coherencia interior que le permita exculpar sus propias acciones. Los ejemplos de atrocidades cometidas por militares en la que estos daban esta justificación son numerosos.

## 5. Elaboración de códigos de conducta

Ante situaciones producidas en el combate o con ocasión de él, cuyo desenlace no ha sido el adecuado, se elaboran códigos de conducta que sirvan de pauta para futuros comportamientos adecuados. Se trata con ellos de que los individuos y los grupos tengan mayor claridad y sean plenamente conscientes de los comportamientos que, de seguirse, van contra los principios éticos generales y son totalmente inapropiados.

### *B) Normas y dinámicas de grupo*

En todas las fuerzas armadas el «espíritu de equipo» y la identificación entre sus miembros, en una ampliación progresiva hacia unidades superiores llegando al propio ejército, es esencial para las operaciones, pero también en el comportamiento moral. Entre las técnicas para reforzarlo:

1. Discusión en grupo, en el entrenamiento previo al despliegue, de la importancia de reconocer y valorar las diferencias culturales de la población donde se llevará a cabo el despliegue (cultural awareness).
2. Refuerzo de la importancia de que la conducta moral en combate, aunque individual, tiene un efecto en el grupo y todos los miembros de éste deben observar los comportamientos basados en las normas morales aceptadas.
3. Remarcar la importancia de mal funcionamiento del valor de la lealtad. Siendo un valor militar esencial que presiona hacia el interior del grupo, también puede, en algunas ocasiones, llevar a conductas éticamente incorrectas que son aceptadas en el grupo asumiendo como principio máximo esa lealtad mal interpretada. Es necesario desarrollar la capacidad de evaluación crítica de todos los comportamientos desplegados y observados.

Para concluir este apartado hay que remarcar la necesidad de que el juicio moral sensato y bien estructurado es una capacidad que tiene que desarrollar el líder militar del futuro. Ello exigirá no solo un conocimiento apoyado en teoría y discusiones, sino un ejercicio práctico que permita al líder poner en marcha, mediante la introducción en la instrucción y en los propios ejercicios operativos, la competencia moral que exige el liderazgo ético al mando militar.

## Diversidad cultural (*cultural assesment*)

No se puede pasar por alto, dada la importancia que en nuestra época y crecientemente en el entorno 2035 tendrán las operaciones llevadas a cabo por coaliciones de países, a veces muy diversos en usos sociales y culturales, la necesidad de desarrollar, ante los retos éticos que se presentarán, doctrinas combinadas y códigos comunes para todos los participantes. Esos procedimientos no pueden obviar las diferencias culturales presentes en los países donde se despliegan fuerzas militares y que pueden llevar a un relativismo ético sobre lo que cada cultura considera correcto e incorrecto, e incluso al cuestionamiento del alcance universal de los derechos humanos básicos<sup>37</sup>. Todos estos factores deben ser tenidos en cuenta por el líder militar del entorno 2035.

Reconocer que el enemigo, sus acciones y sus tácticas, entre las que se incluye a veces la tortura, utilización de civiles, incluyendo mujeres y niños, como escudos y como actores armados, y el uso de métodos que producen la sensación de que hay una competencia entre sistemas morales, son algunos de los principales estresores en el combate. A pesar de ello no se puede caer en la deshumanización de ese enemigo, muchas veces favorecida por la distancia cultural, étnica o de sistemas de valores, ya que la idea del valor de la vida humana, de toda vida humana, debe regir la conducta del combatiente, precisamente para no perder la propia humanidad, para no caer en la propia deshumanización.

Como dice Milehan: «La aceptación de una diversidad cultural, mientras se reconozca algún tipo de filosofía global y estándar de lo que está bien, es lo que fundamentalmente es la ética y en particular la ética militar, con todas sus tensiones y contradicciones inherentes»<sup>38</sup>.

Ante esto hay que estar formados adecuadamente, pero creemos que los líderes militares, ante ese relativismo cultural y ético, deben tener presente varios aspectos:

- No se pueden considerar inmutables, desde la reflexión ética, prácticas que son erróneas al eliminar la esencial dignidad humana, por mucho que se considere que son admitidas en ciertas culturas, como la tortura, la ablación genital o la esclavitud.

---

37 Conviene recordar que la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948 no es aceptada totalmente por algunas sociedades. La Organización de la Conferencia Islámica adoptó en 1990 la Declaración de los Derechos Humanos en el Islam, fijando su perspectiva sobre dichos derechos, disponible en: <https://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain/opendocpdf.pdf?reldoc=y&docid=50acbffc2>, fecha de la consulta 17.10.2019.

38 MILEHAM, P., «Military Integrity: Moral or Ethical?», en OLSHTOORN, P. (ed.), «Military Ethics and Leadership», Brill/Nijhoff, Leiden/Boston, 2017, p. 139.

- El progreso moral humano exige replantear y argumentar en favor de la mejora de determinadas conductas. El militar desplegado tiene que ser respetuoso con los usos morales de un país, pero no dejar pasar por inacción determinadas conductas (Bacha bazi de Afganistán<sup>39</sup>).
- El líder militar tiene que confiar en los fundamentos éticos propios, ya que tienen un sustrato básico y mínimo de valores éticos aceptados por todas las culturas. El genocidio o la limpieza étnica tienen que ser condenadas en todas las culturas.
- El enfoque multicultural es el válidamente ético para afrontar determinadas intervenciones humanitarias, en las que hay que aceptar lo aceptable aunque sea diferente, y no aceptar la inaceptable aunque sea idéntico.

## La situación en España de la formación en ética militar

Al considerar la educación que en ética militar reciben actualmente los profesionales de las Fuerzas Armadas españolas en academias y escuelas de formación vemos que predomina una aproximación apoyada, sobre todo, en la «ética de las virtudes» y en la «ética del deber» que vamos a analizar.

En cuanto a la primera, al militar se le inculca, desde el mismo momento de su llegada, un conjunto de principios y valores que debe ir interiorizando y asumiendo día a día. Se le ofrece ejemplo e instrucción para que sus cualidades morales se acrecienten. Se le exige que se rija en todas sus acciones por valores morales que deben guiar su conducta y que debe exhibir y validar permanentemente.

Se trata de forjar un mejor militar, a la vez que mejor ser humano, comprometido con su profesión y con los principios éticos y valores que la inspiran. Valores, por otro lado, no exclusivos de los militares pues honor, lealtad, compañerismo, disciplina y otros, no son específicos de ningún grupo social. En nuestro país, de antigua historia e integración en Occidente son cualidades y virtudes morales cultural y socialmente aceptadas. Esta educación moral apoyada en virtudes persigue formar militares y personas de plena integridad moral.

---

39 Término local que se utiliza comúnmente para la esclavitud sexual y la prostitución infantil y juvenil en la que niños y adolescentes deben someterse a actividades sexuales y de entretenimiento de ricos o poderosos y que se mantiene como un símbolo del estatus, disponible en [https://es.wikipedia.org/Bacha\\_bazi](https://es.wikipedia.org/Bacha_bazi), fecha de la consulta: 12.06.2019.

Respecto a la ética del deber, que también forma parte del acervo metodológico de la formación de nuestros militares llamados a desempeñar un liderazgo efectivo en todos los rangos (modelo 360º), debemos consignar que tenemos la suerte de disponer de un código ético de naturaleza deontológica, de larga tradición en nuestras FAS, y que son las Reales Ordenanzas.

Las Reales Ordenanzas de 1978, con precisión, recogían: «Estas Reales Ordenanzas constituyen la regla moral de la Institución militar y el marco que define obligaciones y derechos de sus miembros»<sup>40</sup>.

Se debe reconocer el impulso que para su elaboración tuvo el entonces ministro de Defensa, general Manuel Gutiérrez Mellado, para consolidar la integración de las FAS en el sistema democrático de la Constitución del mismo año y actualizar las antiguas Ordenanzas de 1768 que, a pesar de ello, seguían en gran parte de sus preceptos aún en vigor.

Su necesaria actualización, primero en 1978 y posteriormente en 2009<sup>41</sup>, tras la aprobación de la Ley Orgánica de la Defensa Nacional, fue consecuencia de varios factores. Fundamentalmente, el hecho de que los militares españoles estaban participando en misiones de mantenimiento de la paz auspiciadas por organismos internacionales; la mujer se había incorporado plenamente a las FAS; y desde 2001 había finalizado el servicio militar obligatorio.

Conviene recordar su artículo 1. Objeto, que dice: «Las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, que 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».

Algunas críticas que consideramos fundadas y compartimos, las expone Jorge Ortega<sup>42</sup> y se centran en dos aspectos. Por un lado, la limitada atención prestada a las operaciones y al combate. Siendo éste la actividad que define la naturaleza esencial de la profesión del militar, solo se dedican cinco artículos a las operaciones de combate. Aunque pudiera parecer un código de conductas morales diseñado para la paz, las Reales Ordenanzas deben servir de guía también y, sobre todo, para la guerra y el conflicto, por lo que su apoyo para el correcto comportamiento moral en las acciones de combate está demasiado condensado o, quizá, limitado.

---

40 Ley 85/1978, de 28 de diciembre, de Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, Artículo uno.

41 Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, de Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas.

42 ORTEGA MARTIN, Jorge, «La ética en las operaciones militares del siglo XXI», Atenea, Madrid, 2015, pp. 92-99.

Por otro lado, la inclusión de forma también demasiado resumida y concisa de las costumbres y usos de la guerra que constituyen el Derecho internacional humanitario firmado por España, sin incluir aspectos éticos procedentes de nuestra propia tradición militar.

En cuanto a la formación seguida en los centros militares ha sido tradicional, y aún lo sigue siendo, la exigencia de tener un conocimiento de nuestro código deontológico, de las Reales Ordenanzas. Se trata de aprender sus contenidos y a lo máximo entablar discusiones e intercambiar puntos de vista sobre sus preceptos. «La tendencia general a dejar el estudio de la ética en una pura rutina memorística ha sido, y creo que sigue siendo en exceso, una norma general en nuestro ejército»<sup>43</sup>.

En la instrucción y formación en ética militar no basta solo el convencimiento y la interiorización de estar dispuesto a morir y matar por España. Es necesario, y mucho más ahora con la frecuente participación de militares españoles en operaciones de mantenimiento de la paz en el exterior, establecer metodologías que contribuyan a la asimilación individual, a educar conciencias, a formar personal militar y civil especializado en la enseñanza de la ética militar, además de en tácticas, técnicas y procedimientos, a conocer con rigor que no todo es permisible en el cumplimiento de la misión, al estudio práctico de casos y situaciones extremas que desarrollen la capacidad de toma de decisiones morales en la paz y en las situaciones extremas que presenta el combate.

En España creemos que existe la necesidad de evitar que «En la definición de esta ética y en su docencia, España se está convirtiendo en una isla... Todos los países con un peso importante en el mundo sienten una fuerte preocupación por el problema de la definición y adiestramiento de sus ejércitos en la ética de las nuevas misiones militares»<sup>44</sup>. Y algo parecido creemos que ocurre con la formación de los líderes militares, aunque se están dando pasos muy positivos en este sentido<sup>45</sup>.

---

43 *Ibidem*, p. 94.

44 *Ibidem*, p. 99.

45 Como la publicación de la obra reseñada en febrero de 2019 del documento «CONCEPTO DERIVADO-01/19», titulado «Liderazgo 2035 en el ET. Un concepto de liderazgo para el entorno operativo terrestre futuro».

## Conclusiones

Es necesario que la virtud, el valor ético, impregne las características del líder. Este puede formarse y perfeccionarse, adquiriendo mediante el aprendizaje una capacitación ética tan necesaria como la táctica, logística u orgánica en la profesión militar, ya que utilizar de forma legítima la violencia es la tarea en la que liderazgo y ética deben estar más estrechamente unidos.

La ética militar deberá incrustarse en la formación y capacitación permanente de los miembros de las Fuerzas Armadas que, por su responsabilidad y en el ejercicio del mando, estén llamados a ser auténticos líderes. Solo así se conseguirá un liderazgo efectivo en el desarrollo de los cometidos y orientado al cumplimiento de la misión asignada al militar.

Dotarse de un armazón conductual ético es esencial para que los líderes militares del 2035 puedan enfrentarse, con garantía de desarrollar conductas morales, a las delicadas situaciones en que les coloca el uso de la fuerza y la violencia militar.

La formación del liderazgo militar en el 2035 debe partir de las perspectivas y análisis de la naturaleza y características de las guerras y conflictos en ese entorno temporal, de modo que la responsabilidad ética de proteger a sus hombres no ponga en riesgo la pérdida del principio de humanidad e integridad moral que, incluso en las terribles condiciones de violencia en la guerra, deben mantener los combatientes.

El líder militar también es un ser humano afectado por la situación y el sistema, por lo que su primera responsabilidad será capacitarse para dominarse y controlarse a sí mismo, adquirir una adecuada formación teórica y práctica en ética militar y psicología social y, de este modo, proporcionando aprendizaje informativo y transmitiendo contenidos y destrezas concretas, ser capaz de controlar e influir en la conducta de sus seguidores y subordinados, especialmente ante el riesgo de la comisión de atrocidades en las extremas situaciones del combate.

La aceptación de una diversidad cultural, mientras se reconozca algún tipo de filosofía global y estándar de lo que está bien, es lo que fundamentalmente es la ética y en particular la ética militar, con todas sus tensiones y contradicciones inherentes.

El militar desplegado tiene que ser respetuoso con los usos culturales y morales de un país, pero no debe pasar por inacción determinadas conductas y sí confiar en los fundamentos éticos propios que tienen un sustrato básico y mínimo de valores éticos aceptados por todas las culturas.

En España, de momento, se constata que esa formación presenta deficiencias y así Antonio Romero nos dice: «La preparación de la Fuerza incluye un factor moral que se presenta tan importante como cualquier otro, o incluso en mayor medida que el resto,

y que tiene la dificultad añadida de no estar contemplado en el programa»<sup>46</sup>.

La preparación y capacitación del líder militar, como profesional del uso de la fuerza y la violencia, legal y legítima, será completa si incluye a la ética y moral militar entre sus contenidos. Confiamos que las limitaciones actuales sean corregidas para poder disponer en el 2035 de líderes capacitados integralmente, para lo que se deben dar los pasos adecuados desde este momento.

## Bibliografías

ARMADA ESPAÑOLA, «Modelo de liderazgo», introducción del AJEMA, disponible en: <http://www.armada.mde.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/mardigitaldocinstituc/prefLang-es/oodocu-institucional-armada+--07modelo-liderazgo-armada>,

BROWN, M.E., TREVIÑO, L.K. & HARRISON, D.A., «Ethical leadership. A social learning perspective for construct development and testing», *Organization behavior and human decision processes*, 97(2), 2012, pp. 117-134.

COLEMAN, S., «Ethical Dilemmas and Tests of Integrity», en BAKER, D.-P., (ed.), «Key Concepts in Military Ethics», UNSW Press Book, Sidney, 2015

EJÉRCITO DEL AIRE, «Liderazgo y Valores en el Ejército del Aire. El valor de un equipo», disponible en: <http://www.ejercitodelaire.mde.es/EA/ejercitodelaire/es/.galleries/anexos/noticias/liderazgo-valores-ea.pdf>

ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA, Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos, «Entorno operativo 2035», Madrid, 2019, disponible en: [https://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/ccdc/documentos/entorno\\_operativo\\_2035\\_reducido.pdf](https://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/ccdc/documentos/entorno_operativo_2035_reducido.pdf)

ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA, Instituto Español de Estudios Estratégicos, «Panorama de tendencias geopolíticas. Horizonte 2040», Madrid, 2019, p. 158, disponible en: [http://www.iecee.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Nacional/2019/panorama\\_de\\_tendencias\\_geopoliticas\\_2040.pdf](http://www.iecee.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Nacional/2019/panorama_de_tendencias_geopoliticas_2040.pdf), fecha de la consulta 04.06.2019.

ESTEVEZ, Ramón, «Sobre las implicaciones morales del liderazgo estratégico», en

---

46 ROMERO LOSADA, Antonio, «La preparación moral de la Fuerza», *Revista Ejército*, diciembre, 2018, p. 77.



- GUIMERA RAVINA, A. (Coord.), *Liderazgo estratégico en España 1475-2018*, IUGM, Madrid, 2019.
- GRAAF, M., VRIES, P., BIJLEVELT, W. y GIEBELS, E. «Ethical Leadership in the military: the gap between Theory and Practice in Ethics Education», en OLSHTOORN, P. (ed.), «Military Ethics and Leadership», Leiden/Boston: Brill/Nijhoff, 2017.
- HASLAM, S.A., REICHER, S.D. y PLATOW, M.J., «The new psychology of leadership. Identity, influence and Power», Psychology Press, Hove/New York, 2011.
- MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA DEL ET, «Liderazgo 2035 en el ET. Concepto derivado-01/19», febrero de 2019, disponible en <https://webmadoc2.mdef.es/BibliotecaVirtual/DIDOM/190305%20CODE%2001-19%20LIDERAZGO%202035.PDF>
- MARTINEZ PARICIO, Jesús, «Aproximación al planteamiento teórico del liderazgo estratégico», en GUIMERA RAVINA, A. (coord.), «El liderazgo estratégico: una aproximación interdisciplinar», IEEE, Madrid, 2018.
- McDERMOTT, T. y HART, S., «Armouring against Atrocity: Developing Ethical Strength in Small military Units», en OLSHTOORN, P. (ed.), *Military Ethics and Leadership*, Brill/Nijhoff, Leiden/Boston, 2017.
- McMASTER, H.R., «La continuidad y el cambio», *Military Review*, julio-agosto, 2015, disponible en [https://www.armypress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview\\_20150831\\_arto1OSPA.pdf](https://www.armypress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20150831_arto1OSPA.pdf)
- MILEHAM, P., «Military Integrity: Moral or Ethical? », en OLSHTOORN, P. (ed.), «Military Ethics and Leadership», Brill/Nijhoff, Leiden/Boston, 2017.
- MOLINER GONZALEZ.J.A., « ¿Qué es la ética militar?», Documento Marco 16/2018, IEEE, Madrid, 2018.
- OLSTHOORN, Peter, «Virtue Ethics and the Military», en OLSTHOORN, P. (ed.). «Military Ethics and Virtues. An interdisciplinary approach for the 21st Century», Routledge, London, 2011, pág. 4-7, disponible en [https://www.researchgate.net/publication/290973610\\_Military\\_Ethics\\_and\\_Virtues\\_An\\_Interdisciplinary\\_Approach\\_for\\_the\\_21st\\_Century](https://www.researchgate.net/publication/290973610_Military_Ethics_and_Virtues_An_Interdisciplinary_Approach_for_the_21st_Century)
- OLSHTOORN, P. (ed.), «Military Ethics and Leadership», Brill/Nijhoff, Leiden/Boston, 2017.
- OPPENHEIMER, Andrés, « ¿Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización», Debate, México, 2018
- Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), ACT «Framework for Future

Alliance Operations. 2018 Report», disponible en [https://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/180514\\_ffa018-txt.pdf](https://www.act.nato.int/images/stories/media/doclibrary/180514_ffa018-txt.pdf)

ORTEGA MARTIN, Jorge, «La ética en las operaciones militares del siglo XXI», Atenea, Madrid, 2015.

ROMERO LOSADA, A. (2018). «La preparación moral de la Fuerza», Revista Ejército, diciembre, pp. 70-77.

SCHULZE, M., «Rethinking Military Virtues in an Age of Unmanned Weapons», Journal of Military Ethics, 15:3, 2016, p. 190, disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15027570.2016.1257851>

WHETHAM, David. «ABCA Coalition Operations in Afghanistan, Iraq and beyond: Two Decades of Military Ethics Challenges and Leadership Responses», en OLSHTOORN, P. (ed.), «Military Ethics and Leadership», Brill/Nijhoff, Leiden/Boston, 2017.

## **Conclusiones generales**



## Conclusiones

### *Juan Antonio Moliner González*

*«Frente a la incertidumbre, el factor humano y un liderazgo efectivo serán esenciales para lograr resultados decisivos. En los escenarios actuales, los líderes son vitales para conseguir evitar el miedo al cambio y eludir la paralización de las organizaciones».<sup>1</sup>*

Este párrafo, incluido en la publicación «Entorno Operativo 2035», define la importancia que el liderazgo toma en el mundo rápido, cambiante y global en que vivimos actualmente. Para obtener algunas ideas sobre el futuro liderazgo militar, con vocación transformadora y didáctica, se ha empeñado este grupo de académicos y militares. Se pretende que las ideas y análisis recogidos en los capítulos anteriores, a partir del establecimiento de teorías y estudios empíricos, contribuyan a iluminar las acciones a adoptar por las Fuerzas Armadas en su esfuerzo de estar plenamente preparadas para el entorno del año 2035.

La figura del líder siempre ha tenido una alta consideración, tanto por su efectividad y los logros que conseguía alcanzar, como por su ejemplo ético y fuerza motivadora y transformadora. Se podrán emitir otras opiniones, pero estamos convencidos que su importancia es mayor en la época actual y lo será en los próximos años. Así ha sido siempre en el ámbito militar y para no quedarse atrás, para seguir en el pelotón de cabeza de las instituciones que promueven un liderazgo efectivo y ejemplar, consideramos necesario este esfuerzo por ahondar en su formación y preparación.

En la tarea que hemos abordado se ha estudiado el liderazgo desde un punto de vista científico, utilizando datos empíricos -como lleva haciendo la psicología desde hace un siglo- que proporcionan herramientas adicionales para dar un nuevo enfoque al concepto y desarrollo del liderazgo. No nos cabe duda de que la capacidad de liderazgo, de cualquier persona, se puede mejorar a través de unas técnicas que potencian las posibles cualidades innatas que se puedan poseer.

El liderazgo, en nuestro ámbito militar, tiene unas características específicas que es imprescindible tener en cuenta para adaptarlo eficazmente al entorno en el que realiza y cumple su función. Estas características hacen referencia a la estructura jerarquizada de la autoridad sustentada en un régimen jurídico y reglamentario especial, lo que confiere una autoridad singular al mando llamado a ser un líder; los contextos peligrosos en los que por su naturaleza realiza sus actividades y desempeña sus cometidos el

---

<sup>1</sup> ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA (EMAD), Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos, «Entorno operativo 2035», Madrid, 2019, p. 67.

militar; la cada vez mayor descentralización en la toma de decisiones en el ámbito operativo, dada la cada vez mayor tendencia a la dispersión territorial del líder y sus subordinados/seguidores; y las condiciones ambientales y psicológicas rigurosas en las que se actuará en el entorno 2035. Todo ello, iluminado permanentemente por los aspectos éticos y morales, además de los legales, derivados del uso de la fuerza cuando sea requerido.

Se ha examinado un tipo de liderazgo, considerado de bajo nivel y denominado «transaccional», basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los seguidores, concluyéndose que está superado por un concepto «transformacional», de alto nivel, en el que, a través de la actuación de los líderes, se consiguen alcanzar objetivos por encima de lo inicialmente esperado. Sus consecuencias, de influencia esencial en las unidades, son la identificación de los militares con su unidad y el aumento de la cohesión dentro de ese grupo.

También se ha estudiado como hay ocasiones, más habituales en situaciones límite, en las que puede aparecer un liderazgo «tóxico», manifestándose conductas abusivas, autoritarias y egocéntricas por parte del líder, que pueden llegar al maltrato y falta de respeto. Frente a este liderazgo, se ha reforzado el aspecto ético y moral del liderazgo, llevando a un liderazgo «auténtico», en que se debe dar un clima ético, internalizando valores y principios de naturaleza moral y en el que la transparencia de las relaciones tiene gran importancia.

Otro aspecto importante relacionado y que debe alumbrar el liderazgo militar en el 2035, es la asunción de las personas como el principal activo de cualquier organización y no un mero instrumento de esta. En este sentido, en las Fuerzas Armadas de España siempre se ha considerado el elemento humano como la piedra angular de la institución, donde radica la efectividad en la ejecución de las operaciones y la gestión de los medios.

Las Fuerzas Armadas también se diferencian de otras organizaciones en que el talento se desarrolla dentro de parámetros marcados por la misma institución, al ser la profesión de las armas única y en la que competencias y habilidades sólo se pueden perfeccionar con la experiencia adquirida en este ámbito. El profesional militar con talento demuestra unas características peculiares, como son capacidad de trabajo en equipo, agilidad en la formación, competencia innovadora, facultad de motivar y estimular al resto de miembros de la organización, por supuesto a los subordinados, pero cada vez más a iguales y superiores.

La gestión del talento del líder militar consistiría en el conjunto de políticas, conceptos y prácticas orientadas, en diversas fases, a encontrar, desarrollar y fidelizar aquellas personas con las competencias y el compromiso necesarios para continuar realizando un trabajo útil en la organización.

La gestión del talento tendrá que estar basado, entre otros, en la implantación de un modelo de gestión por competencias; implantar las nuevas tecnologías en la

recopilación y gestión de la información de las personas; evaluar el desempeño de forma 360º; construir una cultura de equipo y favorecer una educación creativa, comunicativa y con iniciativa y participación activa de todos los componentes.

El desarrollo de un liderazgo colectivo también se basa en que todos los individuos adquieran competencias de liderazgo y capacidad de decisión a su nivel, que les permitan integrar grandes volúmenes de información y establecer la necesaria interconexión e interacción de todos los componentes del grupo.

En un entorno que afecta a todas las relaciones sociales y definida actualmente como volátil, incierta, compleja y ambigua (VUCA, por sus siglas en inglés), en continua transformación y en la que es difícil interpretar con precisión la realidad, cada vez es mayor la exigencia de un liderazgo capaz de generar en la organización la agilidad necesaria para adaptarse a los cambios que surjan.

Los retos que, en este contexto, deberá afrontar el líder serán la innovación, donde el pensamiento y el trabajo creativo favorezcan y apoyen la transformación digital; el desarrollo eficaz de procesos y procedimientos de trabajo en equipo, a la vez que se aprovechan los talentos individuales; la distribución del poder y la cesión de iniciativa, para permitir el desarrollo del talento y capacidad de liderazgo en todos los miembros del grupo; y la gestión inteligente de grupos intergeneracionales, tal y como aparece en documento Entorno Operativo 2035: «Una nueva visión del liderazgo en la que se promueva la habilidad para delegar la autoridad, asumir y gestionar riesgos, actuar con iniciativa y ser capaz de adaptarse con agilidad a los propósitos del mando»<sup>2</sup>.

En este sentido, se debe tender a que los líderes sean también *coaches*, que vayan desde la gestión del rendimiento al desarrollo del mismo. Esto supone conversar y dialogar con el subordinado de forma constante, orientados hacia el aprendizaje continuo.

Los currículos educativos en las FAS están transformándose para que las competencias adquieran más importancia a todos los niveles de la enseñanza. Ya no es suficiente con que las personas tengan un currículo excepcional para ocupar determinados trabajos, sino que, además, han de tener unas características especiales. El centro de gravedad sigue siendo el individuo, pero las características del puesto de trabajo adquieren una enorme relevancia. Como consecuencia, los elementos de una competencia abarcarán las aptitudes, relacionadas con el «poder hacer»; las actitudes relativas al «querer hacer»; los conocimientos, o «lograr discernir» y las habilidades, relacionadas con «saber hacer».

La forma tradicional de enseñanza ha sido y suele ser pasiva, donde el estudiante escucha las indicaciones del profesor. La tendencia actual cambia el centro de gravedad y todo gira alrededor del alumno y el propósito de aprender.

---

2 *Íbidem*, pág. 78

Las competencias se han clasificado como generales y técnicas, siendo las primeras las que se aplican a toda la organización, mientras que las técnicas se indican donde son necesarias unas competencias determinadas.

Otra clasificación más actual sería entre duras (*hard skills*) y blandas (*soft skills*). Las competencias duras serán los conocimientos técnicos propios de cada puesto de trabajo, mientras que las competencias blandas estarían ligadas a las relaciones y comportamiento humano.

Un aspecto que cobra cada vez mayor importancia es relativo al liderazgo digital y la necesaria adaptación del líder a este entorno cada vez más utilizado en nuestras vidas y trabajo. Un mundo conectado en el que se deben aprovechar todas las ventajas que la tecnología nos ofrece, pero que está sujeto a un continuo cambio y evolución, en el que al mismo tiempo se deben seguir fortaleciendo los valores militares.

Las competencias del líder militar futuro han de incluir un pensamiento crítico, que evalúe y analice las decisiones; una potenciación o empoderamiento de los subordinados, que no les impida cometer errores de los que puedan aprender; una inteligencia emocional que gestione las emociones propias y de los demás; un pensamiento creativo que favorezca la aparición de ideas rompedoras y originales; capacidad de comunicación eficaz e influyente; y, autocontrol y confianza.

En los próximos años, dentro de la formación, el trabajo no presencial irá cobrando una nueva dimensión, donde los alumnos deberán informarse, documentarse, realizar clases virtuales y compartir conocimientos.

Se ha realizado también un estudio de la influencia de la tecnología en el liderazgo militar, teniendo en cuenta la importancia cada mayor de las mismas en la forma de relacionarse los seres humanos. Relacionado con las competencias vistas anteriormente, se buscarán aquellas que ayuden a potenciar y adaptar el liderazgo militar a los tiempos y circunstancias que en cada momento toque vivir y a las tecnologías presentes en ese periodo.

Ciencia, tecnología y «la ilusión del conocimiento» hacen que individualmente se trate el saber colectivo como propio, dando lugar a un pensamiento grupal y no mediado por la racionalidad individual. Sin que sea percibido por el individuo, estas ideas son aceptadas acríticamente debido en gran medida a la lealtad hacia el grupo.

En este mundo hiperconectado, el ser humano ha de usar e integrar la razón y su propia intuición, que al ser usadas simultáneamente, dé lugar a una tercera dimensión, que será la que nos haga diferenciarnos de las máquinas. En definitiva, la transformación digital no va de tecnología, sino de personas.

Las competencias tradicionales que posee el militar han de ser potenciadas con otras para no quedarnos rezagados ante la revolución tecnológica. Entre ellas encontramos la innovación y creatividad, la visión global y sistémica y el marketing corporativo y la visión compartida.



Por otra parte, las diferentes generaciones que conviven en un mismo momento dentro de la institución militar obliga a que haya un conocimiento sobre la forma de pensar, sentir y actuar de cada una de ellas.

Otro aspecto a potenciar es el referido al contrato emocional dentro de la organización, por la que los líderes sintonizan con los sentimientos de los miembros del grupo, de sus valores y prioridades, fomentando la capacidad creativa y el ambiente adecuado. Hay que imponer el liderazgo desde el convencimiento, la persuasión, la colaboración, la creación de sinergias y la visión compartida, toda vez que en el mundo actual, cada vez es menos recomendable la imposición de refuerzos negativos y sanciones.

Del mismo modo, hay que fomentar la comunicación directa y personal, como a nivel de nuevas tecnologías (redes sociales), ya que, precisamente, esta sociedad tecnológica tiende a hacernos más cómodos, individualistas, reservados y reducir las relaciones sociales. También habrá que estar atentos a la desinformación (*fake news*) que constantemente alcanzan a todos los ciudadanos y que pueden ir en contra de la institución militar o afectarle negativamente.

El extraordinario desarrollo tecnológico que se está produciendo avanza de manera exponencial, y tendrá un extraordinario impacto social, político, medioambiental, económico, ético e incluso ontológico en nuestras vidas. Estos cambios exponenciales se verán reflejados también en los conflictos y en la anticipación con que las Fuerzas Armadas y sus líderes han de responder ante los nuevos retos, pero sin perder las virtudes, principios y valores militares, de tal forma que se armonice lo tradicional y lo nuevo.

Ante la coexistencia de varias generaciones dentro de la organización, el liderazgo deberá prestar atención a las motivaciones, forma de ser, comportarse o relacionarse, de cada una de ellas, así como al conocimiento de las nuevas tecnologías.

Las futuras operaciones incorporarán, previsiblemente, equipos mixtos compuestos por humanos y máquinas, por lo que el líder ha de ser consciente de las limitaciones y ventajas de cada uno para integrar y diseñar esos equipos, de tal forma que se obtenga la mayor eficacia.

Junto a la misión tradicional de seguridad nacional, se darán, igual que sucede actualmente, operaciones de seguridad y bienestar de los ciudadanos, que requerirán de un líder abierto y flexible, que busque la mayor integración y unidad de esfuerzo posible, a la vez que impulse el conocimiento mutuo entre colaboradores de distinta procedencia.

Las operaciones en el exterior, que se han venido desarrollando de forma continua durante los últimos treinta años, seguirán presentes. Se hace necesario entender la realidad social y cultural de los países de despliegue, con un líder cortés, empático y fiable, que respete y valore la diversidad étnica, cultural y religiosa, junto a unas grandes dotes de mediación y negociación.

Las operaciones centradas en la red (NCO) darán prioridad a la información, como punto focal de las operaciones y no el ámbito en el que se desarrolla. Los sistemas de mando y control se harán más abiertos, ágiles y colaborativos, donde la delegación de autoridad será una constante ante la necesidad de rapidez en la toma de decisiones. Los subordinados habrán de tener claro qué se espera de ellos y para qué, dejando capacidad de iniciativa en el cómo han de realizarlo.

El desarrollo de operaciones multiámbito, donde a los ámbitos tradicionales terrestre, marítimo y aéreo se suman el ultraterrestre, ciberespacial y cognitivo requerirán un líder capaz de integrarse en ese entorno. Será un liderazgo más conjunto, cuya adaptación cultural e intelectual a este ambiente le permita una aproximación más general a los problemas que surjan.

En las operaciones híbridas, el rasgo distintivo será la pluralidad en la composición de los equipos humanos, y la necesidad de un liderazgo inclusivo, convencido de que los equipos diversos son más creativos y capaces de innovar. El líder será humilde, abierto de mente, empático, con capacidad de escucha y comunicación, con facilidad en las relaciones sociales y curiosidad por el pensamiento diferente al propio. La ambigüedad del conflicto ocasiona falta de claridad y confusión, por lo que el líder ha de proporcionar dirección y sentido, haciendo que la información fluya a lo largo de la organización.

El liderazgo basado en unos valores y competencias profesionales, entre las que están las ético-morales, hace que la relación entre liderazgo y ética sea muy estrecha. Esta capacidad en el juicio ético ha de impregnar las características del líder, el cual puede y debe formarse para lograr su adquisición.

Las condiciones peligrosas de la guerra ocasionan que el líder militar se vea obligado no sólo a velar por la integridad de sus subordinados, sino también al riesgo de la pérdida del principio de humanidad e integridad moral. El líder militar ha de adquirir las competencias necesarias que le permitan evitar que el combatiente pierda su capacidad de acción moral y pueda llegar a cometer una atrocidad. Hay que dar un valor esencial al principio del «valor de la vida humana», adquirir un profundo conocimiento de los subordinados, ampliar esta capacidad al conocimiento del grupo y, por último, instruir, adiestrar y entrenar a los subordinados para que la competencia ética les prevenga de conductas erróneas.

El líder ha de estar formado y ser consciente del ejemplo moral que el mismo significa para sus seguidores, a la vez que ha de crear una identidad de grupo, reconocida en unos valores morales de comportamiento que inducen a su seguimiento, por encima de impulsos individuales.

El carácter moral se construye con el reforzamiento de las virtudes militares, que constituyen el *ethos militar*; con el entrenamiento en dilemas morales; con la mejora de la competencia moral; evitando la desafección moral y con la elaboración de códigos de conducta.

Las diferencias culturales presentes en los países donde se puedan desplegar tropas pueden conducir a un relativismo ético sobre lo considerado correcto e incorrecto en cada cultura y a cuestionar el alcance universal de los derechos humanos básicos. Para ello se ha de reafirmar la idea del valor de la vida humana y la dignidad de toda persona, como principios que han de regir la conducta del combatiente para no caer en la deshumanización.

En este contexto, la mujer, al igual que en el resto de la sociedad, está llamada a jugar un papel importante en las Fuerzas Armadas del futuro. En primer lugar, porque el desarrollo tecnológico hace que las características requeridas por los líderes en el futuro sean distintas a las requeridas en el pasado. La idea de que las diferencias físicas entre hombres y mujeres son un motivo que les dificulta ocupar puestos de liderazgo en las FAS, se sostiene cada vez menos. Por otra parte, para ciertas misiones, como por ejemplo las misiones de paz, pueden ser necesarias una serie de habilidades, tales como la capacidad de mediar y resolver conflictos y el ejercicio de una agresividad controlada, en las que tradicionalmente las mujeres se han desempeñado igual, sino mejor, que los hombres. En definitiva, en las FAS modernas, con las exigentes habilidades requeridas para el liderazgo, los Ejércitos y la Armada no pueden permitirse el lujo de perder a personas capacitadas para el mando, sean estas mujeres u hombres.

Finalmente, algunas reflexiones sobre la ética militar. En España ha estado basada fundamentalmente en la «ética de las virtudes» y en la «ética del deber», donde la primera se inculca al militar desde su incorporación a la institución el seguimiento de esos valores ampliamente aceptados, mientras que la «ética del deber» se ha basado en el código de naturaleza deontológico, de gran tradición en las FAS, que son las Reales Ordenanzas. Aunque se les puede criticar algunos aspectos como son la limitada atención prestada a las operaciones y al combate, función natural esencial de la milicia, y la inclusión excesivamente limitada de los usos y costumbres de la guerra, su utilidad, necesidad y eficacia en la formación del líder militar sigue resultando imprescindible.

En definitiva, el liderazgo habrá de adaptarse a una nueva realidad social, donde generaciones diversas convivan en la institución y las tecnologías sean una parte esencial del mundo en el que se desenvuelve e interactúa.

El liderazgo puede y debe ser formado en los centros de enseñanza militar, adecuando los planes de estudio para este fin, donde se contemplen los diferentes contextos operativos en que operarán los militares. Por último, la ética militar debe estar interiorizada a todos los niveles del liderazgo, dado el carácter intrínsecamente violento de la guerra y la necesidad de tener presente el valor de la vida humana.



## Composición del grupo de trabajo

<i>Presidente</i>	<p><b>Juan A. Moliner González</b>  <i>General de División E.A. (Reserva)</i>  <i>Subdirector Instituto Universitario Gutiérrez Mellado</i></p>
<i>Coordinador</i>	<p><b>José Molino Martínez</b>  <i>Coronel de Aviación</i>  <i>Área de Análisis y Prospectiva</i>  <i>CCDC/CESEDEN</i></p>
<i>Vocales:</i>	<p><b>Fernando Molero Alonso</b>  <i>Catedrático y Vicedecano Investigación y Transferencia</i>  <i>Facultad de Psicología</i>  <i>UNED</i></p> <p><b>Juan Antonio Moriano León</b>  <i>Profesor Psicología</i>  <i>UNED</i></p> <p><b>María del Pilar Gallardo Rodríguez</b>  <i>Comandante Psicólogo</i>  <i>Analista de la Sección de Investigación y Análisis</i>  <i>MADOC-DIDOM</i></p> <p><b>Joaquín Fournier Guimbao</b>  <i>Capitán de Fragata</i>  <i>Departamento Liderazgo.</i>  <i>Escuela Superior de las Fuerzas Armadas</i>  <i>CESEDEN</i></p> <p><b>José Antonio Soto Rodríguez</b>  <i>Teniente Coronel de la Guardia Civil</i>  <i>Jefe del Gabinete de Psicología / Orientación Educativa</i>  <i>Academia de Oficiales de la Guardia Civil</i></p> <p><b>Fernando Carrillo Cremades</b>  <i>Coronel de Aviación</i>  <i>Jefe de la Sección de Seguridad y Protección de la Información</i>  <i>Estado Mayor del Aire</i></p>

**ieeee.es**  
Instituto Español de Estudios Estratégicos