

07/2020

28 de enero de 2020

*Carlos García-Guiu López **

Liderazgo: Retos actuales en las organizaciones de Seguridad y Defensa

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

Liderazgo: Retos actuales en las organizaciones de Seguridad y Defensa

Resumen:

En los últimos años, las Fuerzas Armadas españolas han avanzado en desarrollar el concepto de liderazgo tanto en el ámbito doctrinal como normativo favoreciendo la progresiva estructuración del concepto y su sistematización en el contexto militar.

Uno de los retos que se plantean para actualizar y mejorar el modelo y sistema de liderazgo es la incorporación de nuevos modelos y teorías de aplicación. Entre los actuales ejes de interés, se destaca el liderazgo auténtico, de servicio, situacional, paradójico y emocionalmente inteligente desarrollado en entornos híbridos.

Como pilares para avanzar en la mejora de la preparación para el liderazgo, se destaca una mejor sistematización en el desarrollo de competencias y la potenciación de la investigación de las áreas humanísticas y de las ciencias sociales.

Palabras clave:

Liderazgo, liderazgo auténtico, liderazgo ético, liderazgo híbrido, inteligencia emocional, competencias profesionales.

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

Leadership: Current challenges in Security and Defence organizations

Abstract:

In recent years the Spanish Armed Forces have advanced in developing the concept of leadership in both the doctrinal and normative fields promoting the progressive structuring of the concept and its systematization in the military context.

One of the challenges in updating and improving the leadership model and system is the incorporation of new models and application theories. Among the current points of interest, we can stand out the authentic, the service, the situational, the paradoxical and the emotionally intelligent types of leadership developed in hybrid environments.

The most relevant pillars to advance in improving leadership readiness are a better systematization in the development of competences and the empowerment of research in the humanistic and social science areas.

Keywords:

Leadership, authentic leadership, ethical leadership, hybrid leadership, emotional intelligence, professional competences.

Cómo citar este documento:

GARCÍA-GUIU LÓPEZ, Carlos. *Liderazgo: Retos actuales en las organizaciones de Seguridad y Defensa*. Documento de Opinión IEEE 07/2019. [enlace web IEEE](#) y/o [enlace bie³](#) (consultado día/mes/año)

**Con agradecimiento al teniente coronel de la Guardia Civil Eduardo Rodríguez Rosales de la Academia General Militar (Zaragoza) por su asesoramiento y revisión del presente documento*

Líderes militares para un nuevo milenio

En ciertas ocasiones será necesario tomar decisiones urgentes y vitales que afectan a decenas, e incluso a miles de personas desfavorecidas y perseguidas, en entornos complejos y culturalmente muy diferentes a los interiorizados durante años por la propia educación familiar. En otras, quizá sea necesario el empleo del uso de la fuerza clásica, incluso con efectos letales, a pesar de la fatiga y una situación reinante de desinformación y asumiendo la responsabilidad de las acciones acometidas.

Las organizaciones e instituciones, especialmente las comprometidas directamente con el servicio a la seguridad, emergencias y defensa de las naciones, demandan líderes competentes, flexibles para adaptarse a las actuales amenazas híbridas propias de contextos inciertos, variables y volátiles que marcan las actuales operaciones en un mundo actual globalizado y multicultural.

Todos los líderes militares que se preparan para cumplir con su profesión y desarrollar su carrera son conscientes de que su formación, instrucción, adiestramiento deberá ser constante en su vida profesional, marcada por la participación regular en ejercicios, maniobras y operativos. Su valía muchas veces se medirá por los resultados de su participación en operaciones y misiones en las que su nación está comprometida. Tanto en el interior como en el exterior, su servicio permitirá crear seguridad, mantener la defensa del territorio nacional, actuar en emergencias y catástrofes o apoyar a nuestros aliados en destinos y despliegues en operaciones con organizaciones multinacionales auspiciadas por alianzas como la OTAN, la Unión Europea o Naciones Unidas.

El avance en la definición del liderazgo

Si hace apenas dos décadas en la cultura colectiva de los componentes de las Fuerzas Armadas el término liderazgo era empleado de manera tímida y limitada, de hecho, no fue empleado en las Reales Ordenanzas hasta el año 2009, quizá debido a su indefinición y posible falta de desarrollo conceptual, actualmente constituye un valor en alza. Todos los ejércitos y la armada en España han establecido sus conceptos doctrinales de partida y avanzan en su estructuración con su progresiva sistematización.

Existe un acuerdo en caracterizar al buen militar como un mando y líder, capaz de favorecer con naturalidad la cohesión y eficiencia de las unidades. Líderes asimismo con una capacidad de resolución en el combate y que transmite, con su forma de proceder, su filosofía de mando en las unidades. Un mando orientado a la misión, niveles de liderazgo, visión-misión-valores, liderazgo 360 grados, equilibrio entre la razón y emoción, autenticidad, transparencia, mentorización o inteligencia emocional son algunos de los conceptos que fundamentan un moderno planteamiento para aproximarnos actualmente al liderazgo militar.

Uno de los hitos para entender la evolución del concepto de liderazgo en el Ejército de Tierra (ET) fue la pionera publicación doctrinal del año 1998 con el sugerente título en esa época de *El Mando como líder*¹. En ella, se acuñó dicho concepto como un primer avance de la necesidad de concretar al mando ejemplar y excelente, influyente, con valores y habilidades, consciente de que su rango no le otorgaría directamente la capacidad de comunicar, motivar o alcanzar el compromiso de sus subordinados, cohesionar o asegurar el trabajo en equipo.

Pasados los años, en la reciente publicación del Mando de Adiestramiento y Doctrina del año 2018, *Liderazgo militar*², se perfilan e incorporan nuevos conceptos relacionado con su definición, modelos, conceptos y niveles propios de las instituciones militares. El liderazgo actual se manifiesta como un ejercicio del liderazgo compartido basado en la ejemplaridad y el trabajo en equipo, con la guía de una razón determinada por el componente emocional. Se impone la necesidad de considerar el crecimiento del subordinado y la delegación bajo la máxima de que «los verdaderos líderes forman a otros líderes» en todos los niveles de la organización.

¹ ME7-007, “El mando como líder”, Mando de Adiestramiento y Doctrina, Ejército de Tierra, 1998.

² PR-00, “Liderazgo militar”, Mando de Adiestramiento y Doctrina. Ejército de Tierra, 2018.

Otro documento clave para entender actualmente la futura evolución es el concepto de *Liderazgo 2035³ en el Ejército* que, de manera prospectiva, plantea en el ET los retos de los mandos cara al futuro, el mando orientado a la misión⁴, el liderazgo en operaciones y las competencias del liderazgo del que se derivan nuevas normas de aplicación⁵.

En la Armada, su *Modelo de liderazgo⁶* y su actualización aporta su visión del liderazgo con rasgos diferenciadores derivados de las singularidades del entorno naval en el que se desarrolla la profesión militar. Su modelo se desarrolla bajo el doble prisma del «qué es un líder» en la armada y del «cómo puede transmitir» su liderazgo para que puedan percibirlo sus subordinados. Se establecen las diferentes cualidades que la armada espera de sus líderes en los diferentes niveles y las actitudes que pueden percibirse por el grupo humano que dirige. Generar confianza, proximidad y preocupación por el subordinado, establecer objetivos, mejora continua, fortalecimiento del equipo y fomento de la cultura corporativa, así como creación de un entorno agradable de trabajo configuran su visión de lo que la armada pretende de sus líderes.

El Ejército del Aire a través de la Directiva 024/15⁷ establecía la implementación del modelo de valores y liderazgo del Ejército del Aire. Tanto los documentos sobre *El recurso humano del Ejército del Aire*, *Liderazgo y valores del Ejército del Aire*. *El valor del equipo* y el *Plan de Implantación* configuran una trilogía en la que perfectamente se determinaban las diferentes fases y líneas de acción en dicho cometido. Con dicho plan «se establece un modelo de liderazgo innovador, el “Liderazgo 360º” centrado en el “nosotros” más que en el “yo”», y se propone que dicho modelo «sea la referencia real de la actuación de todos nuestros hombres y mujeres», a través de un preciso programa de implantación, la identificación de valores y el planteamiento del modelo de Liderazgo 360º.

³ CODE 01/19, “Liderazgo 2035 en el Ejército. Un concepto de liderazgo para el entorno operativo terrestre futuro”, Mando de Adiestramiento y Doctrina, Ejército de Tierra, 2019.

⁴ MELERO, Carlos, “Formando líderes del siglo XXI”, *Revista Ejército* 994, 2019.

⁵ Norma DIEN 15/19 “Gestión y coordinación de la enseñanza del liderazgo en el Ejército de Tierra”

⁶ ARMADA, “Modelo de liderazgo”, Ministerio de Defensa, 2008.

⁷ DIRECTIVA 024/15, “Implantación de modelo de liderazgo y valores del Ejército del Aire”, Ejército del Aire, 2015.

También la Unidad Militar de Emergencias (UME) está efectuando en los últimos años un brillante desarrollo conceptual, documental y formativo que le permite fortalecer su identidad, establecer sus valores de servicio propios de las FF. AA. y alcanzar una preparación y operatividad de excelencia. Recientemente ha quedado reflejado en la publicación *Liderazgo y Emergencias*⁸, su visión como unidad militar moderna cuyo lema resume su espíritu de UME: «Para servir».

Una de las dudas que pueden surgir a los responsables del desarrollo de una doctrina conjunta de las FF. AA. es si puede ser adecuado la convivencia de diferentes planteamientos de liderazgo en los ejércitos. A falta de estudios más fundamentados, puede ser interesante mantener diferentes modelos de liderazgo adaptados para cada contexto, entendido como ejército y compartiendo aspectos propios y comunes propios de las FF. AA. y las Organizaciones de Seguridad, Emergencias y Defensa (OSD)⁹. Si bien, por una parte, se comparten características relacionadas con su singularidad como instituciones dependientes del Estado, jerarquizadas, de total disponibilidad, su misión centrada en la seguridad y defensa del Estado orientado a su preparación para afrontar riesgos y amenazas. Por otra parte, puede surgir la necesidad de respetar la identidad propia de cada ejército, con una visión condicionada por cada realidad y cultura organizacional. Pueden coexistir diferentes aspectos de las políticas internas, de los planes de acción de personal y el desarrollo de carreras diferentes e influidas por existencia de variadas tradiciones centenarias. Por ello, parece natural que se planteen aspectos diferentes para hacer frente a contextos específicos de actuación como puede ser liderar una unidad que debe pisar con sus botas el terreno, volar con una escuadrilla de aeronaves, comandar un navío de la armada o la de ser la persona responsable de coordinar un operativo cívico-militar en una emergencia nacional.

⁸ ALCANIZ, Miguel, "Liderazgo y emergencias", *MSH Editores*, Madrid, 2018.

⁹ GARCIA-GUIU, Carlos, "Liderazgo en Organizaciones de Seguridad, Emergencias y Defensa (OSD)". Ministerio de Defensa, 2017.

Ejes de interés para el estudio del liderazgo

La sociedad progresa, la tecnología avanza y el desarrollo del conocimiento se nutre con la continua incorporación de nuevos modelos y teorías. El reto futuro que se plantea para el desarrollo del liderazgo en las organizaciones de seguridad y defensa es poder aprovechar los nuevos avances derivados de los modernos paradigmas, corrientes de pensamiento y aproximaciones que podrían ser de interés para completar su concepto. Entre ellos se destacan los siguientes puntos:

Líderes auténticos y éticos como paladines del ejemplo y la honestidad

Tras épocas vividas de crisis, corrupción y quiebras económicas que han provocado durante años fisuras y cicatrices en el tejido social, la desconfianza hacia los responsables de las organizaciones y la búsqueda de líderes auténticos y éticos se ha intensificado. Se demanda un refuerzo en los responsables de sus principios morales y favorecer un impulso mayor en la sostenibilidad de las sociedades y el mundo.

Los líderes auténticos^{10 11} se caracterizan por su integridad y honestidad, capaces de conocer sus fortalezas y debilidades, promover la confianza, la relación y fomentar la participación de los subordinados, tanto al requerir información como para consensuar decisiones.

Transparencia, sostenibilidad y participación son claves para entender una manera de comprometerse e impulsar los proyectos que exige entender y servir en las instituciones. Los líderes realmente éticos además de respetar las leyes y normas fomentan la creación de un clima ético y justo. Una verdadera justicia basada en la claridad en procedimientos, información, oportunidades por encima de prejuicios, lobbies o sectarismos interesados.

¹⁰ AVOLIO, B.J. y GARDNER, W.L., "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership", The Leadership Quarterly 16, 2005.

¹¹ MORIANO, Juan Antonio, MOLERO, Fernando y LÉVY Jean-Pierre, "Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España", Psicothema, 2011.

Liderazgo de servicio frente al liderazgo tóxico

Los líderes de servicio son aquellos que anteponen las necesidades, aspiraciones e intereses de los demás a las suyas¹². Para ellos, la prioridad es el desarrollo de la organización y el compromiso de servir a los demás y a la comunidad. El interés del modelo es evidente para las instituciones orientadas al servicio público, pero a veces este tipo de liderazgo puede ser malinterpretado. En ocasiones, líderes eficaces se pueden confundir con líderes tóxicos¹³, cuya prioridad son ellos mismos, narcisistas y que se aprovechan de los subordinados y el sistema para progresar, sin importar las consecuencias posteriores.

Las características que singularizan el enfoque¹⁴ en que es una orientación del líder «orientado hacia los demás». Entre los atributos que se proponen¹⁵ para identificar a este tipo de líderes es que destacan que mantienen una visión de servicio y son capaces de comunicarla, son honestos e íntegros de manera que transmiten confianza, son competentes, apreciados y favorecen el empoderamiento de sus subordinados. Su concepto se podría resumir con la expresión «lo primero y, ante todo, un buen líder sirve a los demás»¹⁶.

Liderazgo situacional e híbrido frente a la paradoja y la ambigüedad

Frente al cambio y la variabilidad de las situaciones, las respuestas deben estar basadas en la reacción con adaptación y agilidad. En el plano humano esa adaptación implica valorar continuamente a las personas, conocer las características, circunstancias, y madurez de los individuos, equipos y grupos sociales. Se precisa adaptar y cambiar las

¹² GREENLEAF, R.K., "Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness", Paulist Press, New York, 1977.

¹³ REED, George, "Toxic Leadership", *Military Review* LXXVI, July-August 2004.

¹⁴ EVA, N., ROBIN, M., SENSJAYA, S. y LIDEN, R.C., "Servant leadership: A systematic review and call for future research", *The Leadership Quarterly* 30, 2019.

¹⁵ RUSSELL, Robert F., STONE, A. Gregory, Stone, "A review of servant leadership attributes: developing a practical model", *Leadership & Organization Development Journal* 3, 2002. Disponible en: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0143-7739>

¹⁶ BAGGETT, B., "Power serve: 236 Inspiring Ideas on Servant Leadership", *Saltillo Press*, Germantown, TN, 1997.

percepciones iniciales con la necesidad de efectuar una evaluación continua de la situación y responder adecuadamente a los aspectos tanto individuales como grupales en constante cambio, propio del ecosistema de las relaciones sociales. Un modelo muy empleado en todas las organizaciones es el situacional¹⁷, que resumidamente plantea que el estilo de liderazgo efectivo basado en dirigir, persuadir, participar o delegar y se acomoda a la madurez técnica o psicológica de sus subordinados. Asimismo, otros autores apuntan a la necesidad de que los líderes sean innovadores¹⁸. Frente a la desconsideración personal, sumisión, la ausencia de sentido de la misión, rigidez e inmovilismo paralizante surgen los líderes altamente cercanos en el trato que transmiten el sentido de la misión, son valientes y tienen iniciativa orientada a la misión.

En el contexto militar, el liderazgo híbrido o paradójico¹⁹ es el que se enfrenta a diferentes tipos de paradojas: (a) liderazgo compartido vs. liderazgo jerárquico, (b) flexibilidad y creatividad vs. conformidad y disciplina, (c) complejidad y caos vs. simplicidad y linealidad, (d) liderazgo prototípico y hegemónico vs. liderazgo de múltiples identidades y (e) liderazgo y relación distante vs. liderazgo y relación próxima.

Todas estas aproximaciones pueden ser de interés especialmente en las organizaciones de seguridad y defensa donde las rotaciones de personal y unidades, la creación de contingentes y el despliegue de operativos son muy frecuentes. Son líderes eficaces que deben buscar un equilibrio entre la autonomía y el control de los subordinados, que confían tanto en el individuo como en el grupo y en el equipo para saber potenciar la colaboración sin perder la disciplina y la orientación hacia la misión.

¹⁷ HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H., "Management of organizational behaviour", *Englewood Cliffs*, New Jersey, Prentice Hall, 1969.

¹⁸ YUKL, Gary, "Leadership in organizations", Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ., 2006).

¹⁹ KARK, Ronit, KARAZI-PRESLER, Tair y TUBI, "Paradox and Challenges in Military Leadership" *Leadership Lessons from Compelling Contexts Monographs in Leadership and Management*, Publisher: Emerald Group Publishing Limited, Editors: C. Peus, S. Braun, and B, 2016

Líderes emocionalmente inteligentes y con humanidad

De la época de los Reyes Católicos procede una inscripción de piedra labrada en la Casa de los Tiros de Granada que recibe al visitante con el lema «El corazón manda».

Uno de los conceptos presentes en todas las actividades y en el mundo de la dirección es el de la inteligencia emocional. Los profesores Salovey y Mayer²⁰, en el año 1990, fueron los precursores de lo que Daniel Goleman popularizó posteriormente a través de la publicación de un *best-seller* que trataba el concepto de inteligencia emocional. También para los profesionales de la seguridad y defensa, a pesar de las corazas, escudos o la negación, son personas cuya razón permanentemente está modulada por la emoción.

Un líder con inteligencia emocional tiene capacidad para identificar, interpretar, promover y gestionar las emociones tanto propias como de los demás. Por ello, sabe mejor comunicar, resolver conflictos, motivar y ser verdaderamente empático. Es una inteligencia basada en las emociones que influye en la toma de decisiones, el autocontrol, la atención, el aprendizaje o el conocimiento propio y de los subordinados. Su importancia es decisiva para poner en práctica determinadas competencias de los líderes tan determinantes como comunicar, motivar y trabajar en equipo. Las habilidades relacionadas con la inteligencia emocional parecen tener un papel importante para alcanzar un liderazgo efectivo y entender cómo crear, dirigir equipos y cumplir con las misiones encomendadas²¹.

Liderazgo en contextos complejos, volátiles y de tipo híbrido

El entorno en el que se desarrollan las operaciones y para el que deben prepararse las FF. AA. responde a la complejidad propia de los nuevos conflictos caracterizados por su asimetría y carácter híbrido exigiendo un esfuerzo por concebir la seguridad bajo la

²⁰ SALOVEY Peter y MAYER John D., "Emotional Intelligence", *Imagination, cognition and personality* 9, 1995.

²¹ La investigación de Koh y O'Higgins (2018) con oficiales cadetes de la fuerza aérea de Singapur han encontrado evidencias robustas sobre esta relación entre las habilidades de IE informadas por los cadetes y su eficacia percibida en capacidad de liderazgo militar.

complejidad y dependientes de las relaciones internacionales²². Diferentes planteamientos de la realidad se categorizan con calificativos como asimétrica, híbrida, zona gris o VUCA²³. Pueden ser conflictos en los que se entremezclan bandos regulares e irregulares, los amigos se pueden transformar en colaboradores, adversarios o enemigos o viceversa, alianzas coaliciones y relaciones bilaterales o multilaterales son requeridas en este mundo multipolar.

Ciertamente, ante este panorama, estas amenazas se requieren líderes flexibles y adaptables, firmes pero sensibles a la realidad humana y social, conscientes de los riesgos y vulnerabilidades. Profesionales con una formación integral, con una mente abierta, pero con pensamiento crítico para observar la evolución de la realidad social. Firmemente motivados, sin complejos, confiados y convencidos de la importancia que tiene el valor de su servicio en aras del beneficio colectivo.

Líderes que crecen desarrollando sus competencias

Una de las claves para favorecer la formación en liderazgo en cualquier institución u organización es la de identificar e impulsar el desarrollo de competencias necesarias para ejercer eficazmente la profesión.

Tanto la arquitectura pedagógica de los planes de estudio del actual sistema educativo español, como en los diseños curriculares de los programas de enseñanza superior, se basan en la filosofía de un diseño por competencias. Dicho modelo es el establecido en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) en el que se integra España, y también con el que se diseñan los planes de estudios de la formación militar.

²² SANCHEZ, Fabián. “El conflicto híbrido ¿una nueva forma de guerra?”, El enfoque multidisciplinar en los conflictos híbridos. *Documentos de Seguridad y Defensa 51*. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, Madrid, 2012.

²³ El concepto VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) que el Ejército de Estado Unidos desarrolló en los años 90 y posteriormente fue adoptado en el mundo de la empresa y organizaciones. Entre los conceptos relacionados con dicho contexto de las operaciones futuras el Ejército de Tierra español plantea un contexto global, el Entorno Operativo Terrestre Futuro 2035 (Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2018).

En los currículos de la enseñanza militar de oficiales del ejército de tierra²⁴, la definición establecida para alcanzar el perfil de egreso se basa en las competencias que ha de adquirir el teniente antes de finalizar su periodo de formación. Son capacidades individuales que permiten desempeñar los cometidos profesionales con eficacia, que se obtienen y perfeccionan a lo largo de toda la carrera militar.

Las competencias que requiere la formación de líderes militares son diferentes según el país que los aborde.

En Occidente, como ejemplo, el Ejército estadounidense plantea en el manual de campo de liderazgo del ejército norteamericano FM 6-22, las 10 competencias centrales que requiere un buen líder militar como liderar a otros, como por el ejemplo, extender su influencia y construir confianza, comunicar eficazmente, crear ambientes positivos, conocerse y prepararse a sí mismo, desarrollar y sacar lo mejor de los demás y obtener resultados están compuestas de otras 52 subcompetencias.

En la Academia Militar de Portugal, el modelo de formación está también basado en el desarrollo de competencias y se ha efectuado su implementación junto a la formación de grado del Espacio Europeo de Educación Superior. Su modelo de competencias del año 2006 plantea 5 dimensiones y 27 competencias. Dichas dimensiones competenciales son las sistémicas o de organización, cognitivas, emocionales, militares y físicas y, por último, de Mando y Liderazgo.

En los ejércitos orientales, también se aplica el modelo de desarrollo por competencias. En el modelo establecido para los oficiales de la República Popular China²⁵, basado en juicios de expertos y validación del modelo competencial, las competencias son dedicación, planear y programar, relaciones interpersonales, comunicación escrita y oral, inteligencia y conocimiento, estabilidad emocional, juicio social, porte militar, determinación y capacidad de influencia.

²⁴ Memoria justificativa del currículo de formación militar, para el acceso a la Escala de Oficiales del Cuerpo General del Ejército de Tierra, ingreso sin titulación universitaria. Aplicación a partir del curso 2016-17. MADOC-DIENADE. Ministerio de Defensa

²⁵ TIAN Jian-Quan, MIAO Danmin, XU Yongyong y YANG Yebing, "The leadership competency model in of military academy cadets", *Social Behaviour and Personality* 37, 2009.

La Academia Militar de Corea del Norte tiene implementado un sistema de desarrollo del liderazgo conocido como *KMA Leadership Evaluation System*. Se fundamenta en el desarrollo de tanto un autoliderazgo como liderazgo interpersonal, liderazgo de equipo y empoderamiento en el liderazgo, todo ello desarrollado en un programa de liderazgo, prácticas en la propia cadena de mando o actividades tanto internas como externas académicas.

En el Ejército de Tierra²⁶ español, el modelo de competencias que establecen los recientes documentos publicados sobre liderazgo militar está basados en competencias físicas, intelectuales, ético-morales, sociales y humanas con 28 subcompetencias asociadas. Este planteamiento es diferente al que se emplea para definir al «mando ideal» del sistema de evaluación en los Informes Personales de Calificación actuales. En dichos informes, se hace una importante referencia para el modelo actual de mando y líder *de facto* donde se realzan diferentes apartados con una promoción en las valoraciones²⁷ de competencias centradas en determinados aspectos relativos a las cualidades, el carácter, aspectos intelectuales, físicos y de relación personal; así como características del desempeño y de prestigio profesional. Sin embargo, no se destacan directamente en su ponderación factores que podrían ser de interés como aspectos relacionados con el ejercicio ético, la responsabilidad y sostenibilidad de las actuaciones, la transparencia, la justicia en la toma de decisiones, la iniciativa o el impulso de la innovación, como podrían considerar los líderes militares. Tanto una revisión y la sistematización de la formación en las competencias de los diferentes niveles de liderazgo²⁸ podrían ser áreas de interés de desarrollo futuro.

²⁶ CODE 01/19. Liderazgo 2035 en el Ejército. Un concepto de liderazgo para el entorno operativo terrestre futuro, Mando de Adiestramiento y Doctrina, Ejército de Tierra, 2019.

²⁷ Instrucción General 11/11. Informe personal de calificación. (2011). Ejército de Tierra.

²⁸ En la publicación doctrinal del Ejército de Tierra del año 2018, PR-00 Liderazgo militar, se establecen los diferentes niveles que se considera que existen en el liderazgo militar.

Reflexiones sobre futuras líneas de acción

Durante las últimas décadas, estamos viviendo una mejora en la definición y potenciación de la cultura del liderazgo en las Fuerzas Armadas. Tanto su orientación conceptual como un desarrollo doctrinal requieren superar las etapas iniciales basadas en traducciones, intuiciones o generalidades hacia modelos con fundamento para impulsar desarrollos, prácticas, procedimientos y técnicas fundamentadas en investigaciones y el desarrollo de estudios de tipo científico, sistemático, válido y fiable adecuado al contexto de aplicación. Dicho rigor, junto a la experiencia y el aprendizaje de las lecciones identificadas, son factores clave para avanzar y obtener conclusiones que sean de aplicación real y permitan una sistematización de la formación y preparación de líderes en los centros y unidades.

Existe un escenario actual y futuro, definido como híbrido y con unos fenómenos sociales donde reina la ambigüedad, la posverdad, la volatilidad e incertidumbre, si los líderes quieren mantener su verdadera influencia ante los seguidores deben manifestar día tras día su ética y espíritu de servicio. Son requeridos líderes auténticos, adaptables y ágiles, híbridos, integradores y emocionalmente inteligentes. De poco vale plantear una visión y misión si no existe compromiso, si no contamos con nuestros subordinados, no somos empáticos y humanos, o somos incapaces de integrar a todas las fuerzas disponibles y favorecer un enfoque integral que apoye al logro de los objetivos. Un liderazgo moderno y actual se basa en el trabajo en equipo, la humildad y servicio que suma fuerzas y favorece la participación.

Uno de los pilares para poder avanzar en la mejora del liderazgo se basa en la identificación y desarrollo de competencias profesionales avaladas por estudios e investigaciones en áreas del conocimiento relacionadas con las humanidades, ciencias sociales y los factores humanos. Tanto la definición, como la evaluación y mejora de estas en todos los niveles forma parte de un proceso que permite validar los planteamientos y currículos tanto de enseñanzas, en consonancia con los sistemas actuales de enseñanza nacionales y europeos.

*Carlos García-Guiu López**
Teniente coronel de ingenieros
Doctor en Psicología