

Nuevo modelo de liderazgo y valores en el Ejército del Aire

EL VALOR DE UN EQUIPO

TG (R) Manuel Mestre Barea y GD Juan A. Moliner González

LO que caracteriza una auténtica revolución no es tanto un acto de violencia inusitada como un cambio profundo en los valores que experimenta la sociedad... y de algún modo podemos considerar que esta alteración enorme es la que se ha producido en la sociedad española en los últimos 20 años. Una parte importante de nuestro sistema de valores como sociedad ha cambiado radicalmente o al menos, da la sensación de que estamos en trance de hacerlo. Se percibe hoy en España un interesante clima que podría parecer de «confusión ética y moral». Este clima alienta dos respuestas: por un lado, una positiva tolerancia a todos los puntos de vista y estilos de vida y por otro, una incómoda «inseguridad existencial», entendida como incapacidad para defender desde el razonamiento ético un determinado esquema de valores con confianza y abrazarlo con convicción. Y la institución militar no es ajena a esta evolución. ¿O quizá sea una revolución?

Nosotros, los militares como el resto de nuestra sociedad, nos enfrentamos a grandes retos en el próximo futuro. Revolucionarios conceptos operacionales, tecnológicos, psicológicos y sociales nos aguardan para que lidiemos con ellos. ¿Seremos capaces de adecuar nuestras relaciones institucionales sin que se resientan los principios y valores esenciales a la propia institución? Hay que recordar que, sin dichos valores y principios clave, no es posible construir un Ejército. ¿Qué significan todos estos cambios para los miembros de nuestras

Fuerzas Armadas y qué tipo de relaciones deben regir a partir de ahora entre los miembros de la institución para que siga sirviendo con eficacia a la Nación? ¿Cuáles son nuestras opciones? ¿Nuestras opciones pasan simplemente por mantenernos impasibles y dejar que nos absorba la resaca del huracán y quedar perdidos en el cielo infinito, o es estar dispuestos a aceptar el riesgo de subimos encima del temporal del cambio y apuntar hacia nuevos horizontes que pueden ser diferentes y que pueden dar un cierto miedo, pero que son la única forma de sobrevivir?

Un ejemplo de este cambio de valores se observa en cómo los militares percibimos ahora a nuestros líderes de manera muy diferente de cómo lo hacíamos hace sólo décadas. Ya no estamos interesados solamente en su carácter como sucedía con el líder heroico salido de las dos Guerras Mundiales. El carácter es una circunstancia del ser humano que se puede cambiar. El líder puede entrenarse para salir bien en la TV o en los periódicos, o mostrar ciertos rasgos y cualidades para presentar un carácter determinado, pero la personalidad es diferente. Así que en vez del carácter hemos centrado nuestros esfuerzos en la personalidad de todos nuestros líderes. Y este es un cambio muy importante. La personalidad es algo más profundo, más inspirador y mucho más duradero.

Otro importante cambio es que a la gente no le importan solamente las promesas, sean políticas o de cualquier

*Es la suma
ilusionada de
aportaciones
individuales lo que
nos hace fuertes*



Pepe Díaz

otro tipo. La gente busca ahora con ahínco principios y valores éticos a los que agarrarse y que den sentido a su vida en unos tiempos de incertidumbre respecto a las referencias morales. Valores morales que son, que deben ser también, mucho más profundos y más significativos para nuestras vidas que cualquier tipo de promesa escrita en los estatutos de una institución o verbalizada en un discurso. Y este es un cambio trascendente. Parte de este cambio lo podemos ver todos los días en nuestras propias casas en el ámbito de las comunicaciones y cómo sus nuevos desarrollos han modificado las relaciones humanas. Nos estamos moviendo, principalmente las generaciones jóvenes, bajo la enorme influencia de la televisión, Internet y las redes sociales. A pesar de la cada vez mayor oferta en prensa, radio y televisión, sus contenidos y propuestas nos vienen dados desde afuera y pecan frecuentemente de superficialidad. Podemos aceptarlos o, como alternativa, «desconectar». Las redes sociales e Internet son muy diferentes. Uno mismo está al frente. Uno mismo crea su propio mundo y esto le hace sentirse más libre y autónomo, supuestamente menos influenciado. Y eso se multiplica de manera exponencial y va a impactar profundamente en nuestro estilo de vida.

Y nosotros, como líderes militares, tenemos que tomar buena nota de todos estos cambios porque van a afectar profundamente a nuestra Institución militar. A partir de ahora vamos a tener que explicar lo que hacemos con más persistencia. Tanto por la demanda de mayor transparencia y rendición de cuentas, como por la necesidad de evitar errores de percepción. Y es que en nuestra sociedad, la percepción se ha convertido en algo más importante que la realidad. Cualquier asunto que se decida y afecte al conjunto o a una parte de la Institución, debe-

rá ser explicado e incluso deberemos intentar «venderlo» hasta que estemos seguros de que es asumido por los afectados dentro de la organización y por el conjunto de ciudadanos. De otra forma el éxito no estará asegurado.

Mientras permanecen, desde luego, elementos de un liderazgo efectivo, tales como el valor o la capacidad de decidir, que son indispensables en cualquier campo de batalla, el estilo ideal del liderazgo militar cambia de acuerdo con la cultura en la que se vive.

John Keegan hace de esto una verdad sin paliativos en su brillante exposición sobre los diferentes estilos de liderazgo en su libro *The Mask of Command*, desde el «heroico liderazgo» de Alejandro Magno al «postheroico liderazgo» de las Fuerzas Armadas actuales en un mundo lleno de múltiples actores e incertidumbres estratégicas. El estudio de Keegan demuestra que sería absurdo copiar el estilo de liderazgo de aquellos que han mandado los ejércitos de siglos pasados por muchas victorias que hubiesen obtenido en el ejercicio de ese liderazgo.

La caída de la Unión Soviética, la participación en misiones alejadas del territorio nacional, el terrorismo global, etcétera, son ejemplos significativos de acontecimientos en el campo internacional. También los acontecimientos «domésticos» han tenido un profundo impacto en los ejércitos nacionales, y entre los más obvios están la «revolución de valores» en las sociedades occidentales, la drástica reducción en los presupuestos de defensa, la burocratización de las estructuras militares, el «carrerismo» derivado de una aplicación confusa de los principios de mérito y capacidad, etcétera. Cambios que algunos observa-

O P I N I Ó N

dores señalan como consecuencia de una sociedad laxa desde el punto de vista ético y exigente con sus derechos, olvidando, la mayoría de las veces, sus responsabilidades. Estos cambios tan profundos aconsejan que la institución militar revise no solo aspectos estratégicos, tácticos, orgánicos y logísticos, sino también el «ethos cultural» que ha guiado a los hombres y mujeres de uniforme en los últimos años. Y dentro de él, la eticidad del militar en el siglo XXI. Eticidad que tiene un extraordinario exponente en el desarrollo de un auténtico liderazgo basado en valores que amarre a las Fuerzas Armadas a sus referentes esenciales en el cumplimiento de la misión.

MODELO PROPUESTO

El modelo que presenta el Ejército del Aire con la publicación de la Instrucción General IG-004 «Liderazgo y Valores en el Ejército del Aire. El valor de un equipo», trata de manera rigurosa de afrontar estos retos. Pocas instituciones al cabo de casi 80 años de existencia son capaces de autoanalizarse y preguntarse a sí mismas cómo piensa y se siente el personal que las forma, y en el caso del Ejército del Aire, personal al que se le reconoce ser el valor más importante del que se dispone: «El elemento esencial de nuestra organización es su capital humano, los hombres y mujeres que forman sus filas». (Documento «Visión del jefe de Estado Mayor del Ejército del Aire», 2013).

El texto recoge una larga tradición del pensamiento militar pero es también una reflexión con vocación de futuro basada en el estudio de las teorías de liderazgo más modernas y que pretende orientar de manera práctica el ejercicio profesional del personal del Ejército del Aire. En base a esa tradición y estas teorías, se proponen como características esenciales de este modelo las siguientes:

> En la naturaleza del modelo se remarca que su objetivo fundamental es el cumplimiento de la misión del EA de la manera más eficaz, reconociendo el importante papel que la tecnología siempre ha tenido para el aviador militar y especialmente en estos comienzos del apasionante siglo XXI.

> La capacidad de liderazgo como competencia estratégica para el Ejército del Aire, puesto que son los líderes los que producen los cambios que dan valor añadido a las Instituciones.

> Definición de un sistema de valores militares y aeronáuticos, que además de otros que caracterizan a las Fuerzas Armadas y al EA, tienen en este momento histórico una especial relevancia. Estos valores, estableciendo la disciplina y la disponibilidad como virtudes cardinales de la Institución, sustentan nuestra vocación, orientan nuestras decisiones y de ellos hacemos profesión y norma de vida.

> Convicción de que sólo juntos, en equipo, seremos capaces de cumplir nuestra misión. Es la suma ilusionada de aportaciones individuales lo que nos hace fuertes y donde esa diversidad se reconoce como un principio a defender y promover.

> El líder no nace, se hace. Cualquiera puede serlo en mayor o menor medida. Todos somos importantes. Se propone fomentar el que cada persona sea un líder en su propio espacio. Se trata de un proyecto vital que se vive y aprende día a día en la práctica de la profesión, y para el que se acepta la diversidad en las cualidades innatas de unos y otros.

El modelo de Liderazgo y Valores planteado es el resultado del trabajo de casi un año de un grupo seleccionado de profesionales del Ejército del Aire que ha integrado en el esfuerzo de su elaboración a todas las «sensibilidades» presentes

en la institución. En él se incluyen aportaciones teóricas y conceptuales, además de consejos prácticos y estrategias de liderazgo y mantiene un equilibrio entre el rigor de los contenidos y la aplicación práctica.

Se trata, en definitiva de ofrecer propuestas en el marco de un modelo de liderazgo innovador, «liderazgo 360» como se define en el proyecto, centrado en el nosotros más que en el yo, ya que todos los miembros del Ejército del Aire tienen que sentirse solidariamente responsables del cumplimiento de la misión. ■



Hélène Giriquel