

# ¿LIDERAZGO DEL PILOTO MILITAR?

La mayoría de los expertos parecen coincidir en que el liderazgo del pasado, basado en individuos con cualidades casi sobrenaturales y dotados de gran poder, no es el más idóneo para afrontar los problemas actuales. Hoy en día la concentración de poder en una sola persona es cada vez menor. Como dice la escritora Pilar Jericó, vivimos en la era del "micropoder". Las Fuerzas Armadas organizadas para hacer frente a situaciones de crisis tienen una estructura que busca la efectividad y rapidez en el cumplimiento de las órdenes por lo que necesitan crear líderes en todos los escalones. *La permanencia de una institución no depende tanto del carisma de un solo líder como del cultivo del liderazgo en todos los ámbitos de la institución* (Max Weber).

En un mundo en constante transformación, no es de extrañar que nos surjan muchas preguntas de difícil contestación. *Lo importante es no dejar de hacerse preguntas* (Albert Einstein).

Si repasamos la historia, encontraremos muchos conceptos de líder como muchas formas de liderar, casi tantas como circunstancias a las que un profesional se debe enfrentar. De acuerdo con las afirmaciones de los párrafos anteriores, parece lógico que en el Ejército del Aire nos preguntamos por la existencia de un estilo de liderazgo propio del piloto militar.

El liderazgo se le relaciona con diversos conceptos como, atracción, persuasión, influencia, empuje, visión, dirección, autoridad, poder etc. Pero en el fondo, como muchos autores consideran, el liderazgo es sobre todo responsabilidad. *El liderazgo no tiene que ver con el rango, con los privilegios, con los títulos ni con el dinero. Tiene que ver con la responsabilidad* (Colin Powell). Cualquier estilo de liderazgo será bueno si nos ayuda al cumplimiento del deber. En el salón de la fama de Washington hay una frase que dice: *Cumple con tu deber en todo. No puedes hacer más. Jamás deberías conformarte con menos.*

Se dice que existe un derecho al que no podemos renunciar, el derecho a decidir, a la vez que existe un deber del que no podemos desprendernos, asumir las consecuencias de nuestras

acciones u omisiones. En este sentido, la persona unas veces actuara como líder, cuando le toque dirigir a los componentes de un grupo y otras como líder en la dirección de su propia vida cuando le corresponda colaborar con su jefe, pero en ambos casos, no busquemos grandes definiciones de líder porque en esencia el liderazgo es responsabilidad, es "valor" para afrontar los cometidos que a cada uno corresponde. *Todos lleváis en vuestro morral el bastón de Mariscal* (Napoleón).

Podríamos afirmar que el liderazgo es una forma de cumplir con el deber y que al mismo tiempo "arrastra" a los demás al mismo objetivo. Y en esta tarea es importante comprender la realidad y tener el valor de enfrentarse a sus retos y desafíos.

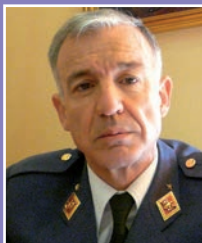
A este respecto, se cuenta que en una ocasión se le preguntó a un escultor sobre las características en que más se fijaría al esculpir la figura de una rana, si en la agilidad de sus patas, en lo hiperbólico de sus ojos, en lo escurridizo de su piel..., y contestó que en las peculiaridades de la charca.

La realidad del piloto militar está ligada a un entorno antinatural para la persona, en el aire y en una pequeña cabina, formando parte de pequeños grupos, la tripulación de un avión, con un elevado grado de autonomía, en la soledad del alto cielo. Asumiendo los riesgos de un azulado campo de batalla, ilimitado e incierto. Debe ser experto en un sistema de armas cuyo empleo en cualquier situación y circunstancia, requiere rapidez y precisión.

Y como algunos pilotos suelen describir, en este escenario, lejos de la tierra, el mundo empequeñece y parece girar a tu alrededor hasta desaparecer en

un mar de blanquecinas nubes de formas infinitas. La mirada se pierde en los tonos azulados de un horizonte inalcanzable. La cabina se inunda de silenciosa soledad y se hacen más presentes tus pensamientos y la libertad de la imaginación. En esta desafiante tranquilidad, sientes que eres el piloto de tu destino. *La mala noticia es que el tiempo vuela, la buena es que tú eres el piloto* (Michael Althouler).

De acuerdo con las peculiaridades del entorno que se ha descrito y en el que el piloto militar desarrolla gran parte de sus cometidos, creemos que entre



**Carlos Sánchez Bariego**  
General  
del Ejército del Aire

otras cualidades comunes a muchas formas de liderazgo, al menos debería tener una inclinación innata hacia el vuelo, constante deseo de superación para acariciar la perfección, flexibilidad para adaptarse a un entorno desconocido, valor para enfrentarse a situaciones de riesgo y capacidad de decidir con rapidez y precisión, de aprendizaje para dominar una tecnología cambiante y de síntesis para transformar la información disponible en acción.

La forma de ser y actuar del piloto militar es, en cierta forma, una filosofía y estilo de vida. Se vive para emprender cada día una carrera de despegue en pos de alcanzar retos cada vez más altos, para

La pasión es creer en los sueños, es agotar todo el esfuerzo en el empeño de alcanzar ilusiones y deseos, a veces es un sentimiento sin razón pero también es la razón de los sentimientos más sublimes de nuestro corazón. La pasión de un líder es la mejor forma de tener éxito. *Para construir un barco, lo primero no es hacer un plano, ni encontrar madera, ni buscar herramientas, sino evocar en los hombres el anhelo de la mar libre y ancha* (Antoine de Saint-Exupéry).

Además de habilidades (aptitudes) el piloto debe estar impregnado de la pasión por volar, entusiasmo, compromiso y orgullo por lo que hace (actitud).



remontar el vuelo ante las adversidades, para mantener el rumbo en la dirección de nuestros objetivos, para alargar el planeo hasta el límite de las fuerzas en el cumplimiento del deber. *La grandeza no consiste en hacer todo aquello que se quiere, sino en querer todo aquello que se debe* (Cristina de Suecia).

Posiblemente, y desde muy temprana edad, el piloto se haya sentido atraído por la magia de volar y hasta alguna vez haya soñado mientras observaba el paso de aviones en la lejanía del cielo. Un piloto militar me contaba que desde muy pequeño, muchas noches, bajo la delgada luz de la luna, se quedaba contemplando el cielo mientras observaba el paso de fugaces estrellas y sentía, sin saber porque, el deseo de volar. *Más que nada en el mundo, Juan Salvador Gaviota amaba volar* (Richard Bach).

Siente que el cumplimiento de cada misión, más que un trabajo, es una oportunidad de enriquecimiento profesional. *En el líder no basta el talento, ni las condiciones personales, hace falta una motivación tan cargada emocionalmente que rebase las premisas de lo razonable* (Vallejo-Nájera).

Y en su trabajo, el piloto, es consciente de que no puede controlar todo y que necesita la ayuda del resto de la tripulación y del equipo de apoyo.

En un equipo no se debe buscar ser importante, lo importante es hacer bien nuestro trabajo, se debe ser útil y cada uno adquiere su relevancia dependiendo de cada momento en el desarrollo de la misión. *Sabe Sancho que no hay un hombre que sea más que otro, sino que hace más que otro*. (Miguel de Cervantes-Don Quijote de la Mancha). El éxito de un piloto militar depende en

gran parte del grado de compromiso de los miembros del equipo y sabemos que sin participación no hay compromiso.

En cada misión, el trabajo no termina con su cumplimiento sino que se extiende hasta que las enseñanzas obtenidas sean aplicadas. Trabajo de equipo que exige delegación y confianza.

La capacidad de adaptación a situaciones inesperadas y complejas y la flexibilidad para actuar en consonancia, ajustando las normas generales a la cambiante realidad, es una característica esencial en el piloto militar. Así como los aviones necesitan ir en contra del viento para alcanzar el cielo, las adversidades deben servir de estímulo para remontar el vuelo. *No somos libres de elegir lo que nos pasa pero sí para responder a lo que nos pasa* (Fernando Savater).

Situaciones que exigen valor para tomar una decisión en milésimas de segundo. Valor que en el piloto no es irracional sino atemperado por la acomodación de sus reacciones a cada circunstancia que le hacen no perder el control de la situación en momentos de tensión. *¿No sabes tú que no es valentía la temeridad?* (Miguel de Cervantes-Don Quijote de la Mancha). Para algunos es lo que se conoce como "nervios de acero", potenciados por la instrucción y el adiestramiento en el que se simulan esta clase de adversidades (emergencias, rapidez de respuesta, acumulo de información, etc.). Este conjunto de reacciones y comportamientos ante situaciones extremas definen el carácter, que en el piloto militar debe ser fuerte y firme para poder enfrentarse a la adversidad. *Cuando no sopla el viento, incluso la vela tiene carácter* (Stanislaw Lec).

Para el piloto, rodeado de una tecnología compleja y de un escenario que evoluciona a gran velocidad, el proceso de la decisión parece requerir el mismo ritmo vertiginoso para lo que es necesario que la disciplina, elemento primordial en una organización, sea completada con cierto grado de iniciativa.

En la soledad de su cabina debe gestionar cada eventualidad sin esperar a que el jefe le vaya ordenando todo. La planificación se lleva a cabo contando con sus subordinados, la decisión se toma en solitario. El espíritu de iniciativa no es opuesto al de disciplina, al contrario, es un multiplicador de la eficacia, con la condición de que concurra rigurosamente a alcanzar el objetivo perseguido. No significa hacer lo que se quiera sino hacer lo que se debe.

En el desarrollo de sus cometidos el piloto, a pesar de no tener toda la información deseable y estar sometido a la tiranía de la urgencia, debe decidir. En estas circunstancias apoyarse en determinados valores y convicciones ayudará a tomar la decisión correcta. *Cómo es posible que esta época tan amante de la cultura pueda ser tan monstruosamente inmoral* (Albert Einstein).



Los valores son como las alas para volar cuando necesitamos descubrir horizontes más altos y la brújula para orientarnos cuando nos encontramos perdidos. Nos generan confianza y seguridad. Asumir los valores de nuestro Ejército es uno de los requisitos básicos, no solo para el piloto, sino para todos sus miembros en el cumplimiento del deber.

En el piloto no cabe la indecisión ni la inactividad que le puede llevar a la fatalidad. Uno de nuestros jefes de Estado Mayor decía que *En un carro de combate nos podemos parar y bajarnos, en un barco nos podemos parar pero no bajarnos y en un avión ni nos podemos parar ni nos podemos bajar*. Se requiere valentía y acometividad para superar el más mínimo atisbo de indecisión. *La cualidad más importante de un buen líder es estar dispuesto a tomar decisiones* (general George Patton).

La acometividad es una de las características que más se ha destacado en el piloto militar y en concreto en el de combate. En esencia, más que agresividad es capacidad para emprender acciones difíciles y arriesgadas, para gestionar lo imprevisto, para adaptarse a cada situación, para enfrentarse al reto de acercarse a la perfección.

A pesar de los cambios y las nuevas exigencias, el piloto militar sigue siendo un profesional formado para la acción, para tomar decisiones con poco tiempo de reacción. *Con las bayonetas se puede hacer cualquier cosa menos sentarse encima* (Wellington).

Se dice que cada vez es más importante "saber actuar" frente al "saber hacer". Para el piloto no es





una opción la indecisión. *Las gaviotas como es bien sabido, nunca se atascan, nunca se detienen. Detenerse en medio del vuelo es para ellas vergüenza, y es un deshonor.* (Richard Bach–Juan Salvador Gaviota–).

El piloto, que debe decidir con rapidez, requiere una gran capacidad de síntesis para transformar la información de que dispone en acción. La información es solo poder en potencia, es como un motor parado que necesita energía para su funcionamiento que en el caso que tratamos es capacidad de decisión, característica irrenunciable en el piloto militar.

Para un piloto, las cosas que se tienen muy estudiadas en tierra facilitan su ejecución en vuelo donde no se debe sentir condicionado ni por la velocidad ni por el espacio sino por el entrenamiento. "Así te entrenes así combatirás".

La diversidad y complejidad de los escenarios en que desarrolla sus cometidos, exigen estudiar hasta el más mínimo detalle para que, como suele decirse, lo imprevisible se convierta en una variante de lo previsible.

El trabajo diario no concluye hasta que no se haya realizado una gestión colectiva del desarrollo de la misión y se aproveche cada error para mejorar. Se dice que *el mejor instructor es tu último error*. Toda la información obtenida se debe procesar e interpretar para utilizarla adecuadamente. Los briefings sirven para recordar y los debriefings para detectar los errores que nos ayuden a superarnos.

Mejorar en cada vuelo, más que un objetivo, es una oportunidad para acercarse a la perfec-

ción. Perfección que para un piloto militar consiste en un constante deseo de superación. *Las gaviotas que desprecian la perfección por el gusto de viajar no llegan a ninguna parte* (Richard Bach–Juan Salvador Gaviota). De alguna forma el espíritu del piloto militar, desde los pioneros de la aviación, siempre ha estado impregnado de un deseo constante perseguir nuevos retos, *más alto, más rápido, más lejos*.

Cada misión, cada vuelo, cada maniobra es diferente como son las infinitas formas de las nubes y se siente de forma distinta como diversas son sus enseñanzas que deben servir para mejorar. Los pilotos suelen decir que el cielo es agradecido si se respetan sus normas, si se tiene disciplina de vuelo.

El escenario en que el piloto militar desarrolla sus actividades, como hemos comentado, está definido por su antinaturalidad, complejidad, incertidumbre, velocidad y riesgo. Y comprender esta realidad y enfrentarse a sus retos y desafíos es esencial en el cumplimiento de sus cometidos para lo que determinados aspectos o actitudes cobran una especial relevancia. Posiblemente podemos discrepar tanto en su identificación como en su importancia. Todas serán adecuadas si ayudan al cumplimiento de su deber.

Creemos que lo primero para emprender cualquier proyecto es la actitud, el amor por lo que se hace, el orgullo de ser y de actuar de una forma determinada, la pasión por volar. *Lo más importante de sus vidas era alcanzar y palpar la perfección de lo que más ansiaban hacer: volar.* (Richard Bach–Juan Salvador Gaviota).

Para cumplir la misión asignada en un entorno definido por la velocidad, complejidad, precisión y riesgo es determinante contar con una adecuada preparación y adiestramiento. *La mayor inmoralidad es ejercer una profesión sin la debida preparación* (Napoleón).

En la actualidad la velocidad del cambio y la incertidumbre hace que el piloto tenga que enfrentarse a situaciones imprevistas y hasta desconocidas a las que debe responder con rapidez para lo que es necesario capacidad de adaptación. *El pesimista se queja del viento, el optimista espera que cambie, el realista ajusta sus velas* (William George Word).

La tensión generada por la rapidez, precisión e incertidumbre a que en muchos momentos suele estar sometido el piloto requiere autocontrol y disciplina mental. *Si puedes mantener la cabeza en su sitio cuando todos a tu alrededor la han perdido... ¡serás un hombre, hijo mío!* (Rudyard Kipling).

El piloto militar es un profesional preparado para la acción en donde la acometividad como capacidad para emprender acciones arriesgadas es inherente al cumplimiento de la misión. *El arte de la guerra es simple; todo depende de la ejecución* (Napoleón). •