

---

# LIDERAR EL CAMBIO EN EL SIGLO XXI

---

*Los problemas esenciales con los que se enfrenta la sociedad nueva no pueden resolverse en el mismo nivel de pensamiento que existía cuando estos mismos problemas se crearon.*

A. EINSTEIN

**N**osotros, los militares, siempre hemos creído en la estabilidad como norma. La mayoría crecimos en un mundo en el cual no había que pensar demasiado en "otras operaciones distintas a la guerra", en la degradación del medio ambiente como consecuencia de las operaciones militares, o en la utilización del espacio exterior para hacer la guerra, por ejemplo. Aprendimos a solucionar los problemas mediante el análisis y buscar la causa única que produce el efecto único sobre el que queremos (o no queremos) actuar. Hemos aprendido a mirar a nuestras organizaciones militares como mecanismos que podemos controlar y ajustar actuando sobre alguna de las partes del modelo, tal como la estructura de la organización, las relaciones entre sus miembros, los valores institucionales, etc. Ninguna de estas formas de pensar o actuar parece que van a funcionar bien en el próximo futuro.

Los líderes militares del nuevo milenio, en tanto que conductores de hombres, se van a tener que enfrentar con el reto de entender el cambio fundamental que se está produciendo en la manera de pensar del hombre nuevo y en la manera en que este percibe el mundo que le rodea. Pongamos algunos ejemplos de los retos a los que me refiero y a los que tendrán que hacer frente los líderes del s. XXI:

## LOS RETOS

**EMPLEO vs TRABAJO.** En España el empleo es uno de los problemas que más preocupa a los ciudadanos porque, ahora mismo, de 100 españoles en edad de trabajar 10 no encuentran un empleo. Pero todavía nuestros esquemas mentales

no han asumido que en los próximos diez años la clase de empleo estable tradicional, al que estábamos acostumbrados hasta ahora, desaparecerá.. Ese empleo que se consigue tras salir de la universidad, al que se acude día tras día, durante 30 o 40 años y en el que al final te regalan un reloj o una placa cuando te retiras, esa clase de empleo se acabará muy pronto. Pero sin embargo hay un gran futuro de trabajo en nuestro país. Creo que tenemos que empezar a diferenciar entre trabajo y empleo. Y esta misma diferenciación es la que tenemos que hacer cuando nos enfrentemos al problema del reclutamiento de los miembros de las Fuerzas Armadas. Trabajo y empleo ya no van a significar lo mismo en el futuro. Caminamos a una situación parecida a la del medioevo cuando se estaban construyendo muchas catedrales en toda Europa y no existía ningún empleo llamado "constructor de catedrales". Había gente, eso sí, que llegaba a París, o a Milán, o a Burgos, y hacía el trabajo de las cristalerías, gente que trabajaba la madera de los bancos del coro, otros trabajaban en las cubiertas y bóvedas, otros en los muros, arcos y contrafuertes, ... y a continuación se marchaban a otra ciudad. Y esta es la clase de empleo del futuro, donde tú vas a hacer un trabajo determinado, para una compañía concreta (utilizando todas las infinitas posibilidades que va a ofrecer Internet) y a continuación vas a pasar a otra diferente. O sea, que podemos pensar que el futuro del trabajo es prometedor y sin embargo los empleos, tal y como los concebimos hoy día, no tienen futuro. Y en la institución militar no vamos a ser diferentes. En los próximos años, la mayoría de los militares lo serán bajo contrato



**Manuel Mestre Barez**

*Coronel de Aviación*



temporal en unas Fuerzas Armadas reducidas. Vendrán ya formados de la sociedad civil (no necesariamente nacional), recibirán una formación muy específica, harán su trabajo en la organización militar y a continuación volverán a trabajar en otras empresas, bien privadas o bien de la administración civil. Por eso tenemos que acostumbrarnos a asumir como normal la potenciación de las plantillas de los militares de complemento a costa de las escalas superiores y de oficiales y pensar que el reclutamiento y retención de la tropa profesional es nuestro gran desafío en los próximos años.

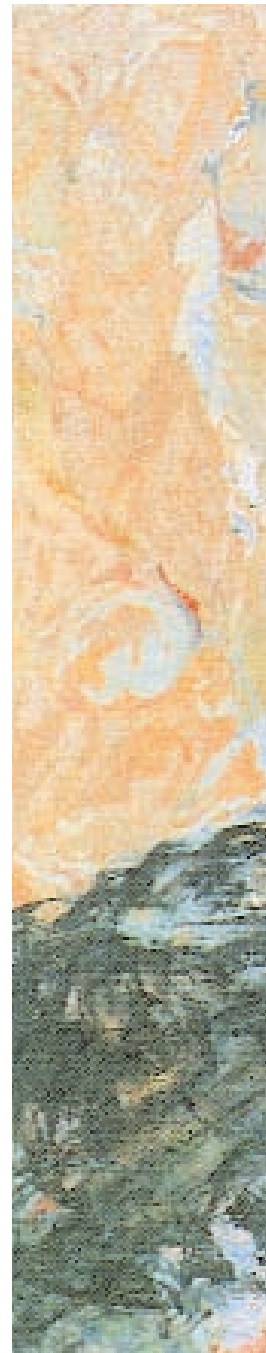
**IERARQUÍA/ORGANIZACIÓN.** Los conceptos de jerarquía y organización, tal como los entendemos hasta ahora, van a ser objeto de otro

importante cambio que puede afectar de manera fundamental a la institución militar. Sobre todo en las empresas civiles, la idea de una rígida cadena orgánica de jefes a los que hay que responder de cada acción, en cada momento, está en crisis. En uno de los viajes de estudios de mi curso del Air War College, en el año 1999, visitamos una fábrica de automóviles del área de Chicago cuya estrategia era afrontar los diferentes trabajos en las cadenas de montaje con lo que ellos llamaban "task forces". Estos grupos de trabajadores operaban independientemente y cuando les preguntamos de quien dependían, su contestación fue "dependemos unos de los otros, ... respondemos ante nosotros mismos". De alguna manera es algo parecido a lo que subyace en los conceptos

OTAN de OPCOM, OPCON, TACOM y TACON. Otra vez, ese es el futuro. Probablemente no en la institución militar a corto plazo, pero sí en las grandes empresas civiles que se alejarán poco a poco de los conceptos de jerarquía, paternalismo, proteccionismo, etc. Y respecto a la organización, deberemos acostumbrarnos cada vez más a trabajar bajo varias dependencias y a "llevar varios gorros" a la vez. La organización militar que hasta ahora tenía fundamentalmente una base territorial va a pasar a ser una organización más funcional, diseñada para alcanzar sus objetivos con eficiencia y sin incurrir en duplicidades, de tal manera que queden separadas las funciones encaminadas a posibilitar la administración de los recursos y la función operativa, que a su vez puede venir ordenada por mandos específicos o conjuntos, nacionales o aliados. Y este es un cambio muy importante, es una tendencia que todavía no ha cristalizado del todo pero de la cual veremos más y más en el futuro.

**LIDERAZGO.** Respecto al concepto de liderazgo, parece evidente que la sociedad española ve ahora a sus líderes de una manera bien diferente a lo que sucedía hace 30 años. Los españoles ya no estamos interesados en el culto a la personalidad del líder. La personalidad es algo que se puede manipular fácilmente. El líder puede entrenarse o acudir a los consultores de imagen para dar bien en la TV o delante del público. En vez de en la personalidad, los españoles nos fijamos ahora, al comienzo del nuevo milenio, en el carácter de nuestros líderes y esto es un cambio muy importante. El carácter es algo mucho más profundo, mucho más significativo y mucho más duradero. Los españoles no estamos interesados ya en promesas, da igual que sean políticas o de otro tipo. La gente busca desesperadamente "valores". Los valores morales son también mucho más profundos y mucho más duraderos que las políticas. Este es otro cambio esencial. Parte de este cambio se está manifestando ya en nuestras "salas de estar" porque los españoles nos estamos moviendo de la televisión a Internet. La televisión es algo muy autoritario, alguien decide lo que se puede ver y lo que no se puede ver. En Internet, por el contrario, tú estás al mando. Tú creas tu propio mundo y esto es algo enriquecedor y abre infinitas posibilidades. Así que tenemos por un lado una devaluación del liderazgo y por otro una estima de la autodisciplina en el sentido de que preferimos mandarnos a nosotros mismos antes que nos manden los demás. Y la tendencia, desde luego, va a continuar y va a multiplicarse e impactar nuestro estilo de liderazgo.

**LA ECONOMÍA.** Se puede pronosticar, sin riesgo a equivocarse, que en los países occidentales los presupuestos para la defensa seguirán disminuyendo en términos reales en los próximos años. Está claro, por tanto, que el objetivo debería ser el tratar de conseguir una defensa capaz de hacer frente a riesgos y responsabilidades a un precio mucho más reducido. Es evidente también que en las democracias las decisiones sobre la estructura de la Fuerza son decisiones políticas. En España, las principales fuerzas políticas están de acuerdo en que una economía fuerte es la base para conseguir los grandes objetivos nacionales y que un presupuesto equilibrado y la reducción del déficit público deben convertirse en prioridades del país. Dentro de este contexto es muy importante descubrir nuevos métodos de reducir costes en el uso de fuerzas militares para la resolución de conflictos. Ya no está permitido "tirar con pólvora del Rey". Todos los países occidentales tendrán que enfrentarse en el siglo que comienza con el reto de financiar sus instituciones militares sin comprometer otras prioridades nacionales. Los indicadores económicos sugieren que necesidades sentidas como muy importantes por políticos y público en general, tales como un presupuesto equilibrado, y los pagos relacionados con las pensiones futuras, limitarán de manera importante los presupuestos de defensa. Por estas razones, es esencial evaluar los elementos que van a producir el gasto dentro de las fuerzas militares. El concepto de más peso dentro de los presupuestos de defensa es, sin duda, el de personal. Mantener el personal en servicio activo es caro así como es también alto el costo de las pensiones del personal en reserva y retiro, necesarias para atraer y mantener a una Fuerza voluntaria





de calidad. La clave para el mantenimiento de los ejércitos modernos está en la razón coste-eficacia. Esto significa, en la actual situación geoestratégica, fuerzas que son muy flexibles y ligeras, que tienen un alto grado de disponibilidad, capaces de ser utilizadas para muy diferentes misiones y si es necesario emplearlas en combate, pueden llevar a cabo las operaciones de manera eficiente y ganar el apoyo de la opinión pública mientras están bajo el ojo crítico de los medios de comunicación.

CRISIS DEL ESTADO-NACIÓN. La crisis del Estado-nación es un fenómeno relativamente reciente cuya aceleración aumenta a medida que las condiciones que la provocaron se agudizan: incapacidad del Estado para asumir sus funciones de promotor del desarrollo, regulador de la actividad económica y mediador en las tensiones sociales, al mismo tiempo que ya no sirve más de soporte para la expansión de un capital en fase de internacionalización acelerada. Quedan todavía hoy, y quedarán probablemente mañana, Estados-nación con fuerte identidad cultural y fuerte integración sociopolítica. A la vez, sin embargo, presenciamos actualmente casos de desintegración de Estados-nación con muchos años de historia pero que se habían estructurado de manera artificial. Esto desencadena, a su vez, procesos caóticos y muchas veces dramáticos, como lo ilustran los conflictos étnicos, religiosos o simplemente de identidad que hemos vivido al final del s. XX. De esta manera, puestos a determinar el futuro de los Estados cuando se inicia el siglo XXI, la opción plausible sería la de uno o varios entes supranacionales con atribuciones limitadas, que intenten controlar algunos de los problemas que enfrenta el mundo moderno, en general incluidos en lo que se denomina la agenda internacional: el narcotráfico, el medio ambiente, el terrorismo, los derechos humanos, la proliferación de armas de destrucción masiva, entre los más importantes. Todos ellos son percibidos primero como de responsabilidad colectiva de la humanidad en su conjunto. En este caso, los Estados conservarían algunas de las atribuciones que les son propias; empero, se ajustarían a un derecho internacional más severo que limite sus intenciones de transgredir pautas que, crecientemente, la comunidad internacional percibe como inquebrantables. Este/os Estado/s Supranacional/es contaría/n con la legitimación de la fuerza y con un instrumento militar que respaldaría sus acciones de carácter multinacional. En síntesis, estamos en presencia de un conjunto de mutaciones que desdibujan los límites entre la sociedad civil y el Estado y entre este y sus Fuerzas Armadas, cuya esencia radica en la custodia de la soberanía y del espacio territorial que ocupa el Estado-nación. Se encontrarían estas así, ante un desafío inusitado (quizá, es cierto, a muy largo plazo). La respuesta a estos interrogantes se torna compleja y difícil; sin embargo, y en forma apriorística, podemos inferir que las Fuerzas Armadas, como institución típicamente estatal, serían arrastradas a formar parte de una nueva organización política-militar en la cual se diluirían las lealtades nacionales y se daría paso a un nuevo tipo de conciencia que privilegiaría la adscripción a un grupo social más ampliado.

Todos estos cambios van a sacudir profundamente los valores, hasta ahora inalterables, de la institución militar. Pero no debemos interpretarlos como handicaps sino como grandes oportunidades. Lo que esta *crisis de crecimiento* nos proporciona es la posibilidad de repensar el futuro.

## LAS OPORTUNIDADES

**NUEVO MODELO DE FAS.** En los próximos años tenemos la gran oportunidad de convertir a la tropa profesional en el puente entre la sociedad civil y las Fuerzas Armadas. Se trata de una oportunidad magnífica de restablecer los vínculos necesarios entre los españoles y sus ejércitos. No hay otra manera de construir puentes de confianza y conocimiento sino a través de las Reservas. No puede hacerse de arriba hacia abajo mediante la propaganda o las oficinas de relaciones públicas. Tiene que hacerse desde dentro de la sociedad porque las Reservas son parte de esa sociedad. Si miramos a los jóvenes que llegan hoy día a nuestros ejércitos veremos que son muy diferentes a como éramos nosotros hace veinticinco años. Ellos son tecnológicamente adeptos, mucho más individualistas, más exigentes con sus derechos y no tienen necesariamente el mismo concepto de liderazgo que teníamos nosotros. Ellos son nuestros hijos, nosotros los hemos educado de esa manera y también, desde luego, se han visto afectados por los valores de la sociedad actual y no podemos cambiarles para que sean como éramos nosotros. Las Fuerzas Armadas tienen que trabajar con ellos, responder a sus expectativas de cambio en las que ya no es aceptable el elitismo o cualquier otra clase de privilegio para ellos o para el resto de los miembros de la institución.

**LA TECNOLOGÍA.** Se está convirtiendo ya en la gran herramienta en manos de los líderes militares para manejar los retos que les van presentar los tiempos nuevos. Extensas redes de comunicaciones utilizando satélites, láser y fibra óptica, realidad virtual, simulación, robots, sistemas de relación hombre-máquina, etc. serán los medios poderosos que utilizaremos para dirigir nuestras organizaciones. Para la guerra dispondremos de armas inteligentes, sistemas de vigilancia de muy largo alcance, escudos antimisiles, vehículos aéreos de vigilancia y ataque no tripulados, armas espaciales, etc. Sin embargo, ahora más que nunca, debemos ser conscientes de que "superioridad tecnológica" no quiere decir necesariamente el disponer de la tecnología más avanzada sino el utilizar la tecnología apropiada a la situación concreta. No podemos olvidar que el 85% de las pérdidas de aviones de la Coalición en la Guerra del Golfo de 1991 lo fue por misiles superficie-aire de guía infrarroja. La efectivi-

dad de los misiles infrarrojos, unida a su bajo coste y gran disponibilidad significa que la tecnología no ha sido capaz aún de eliminar la amenaza a sistemas de combate de alto valor con armas de muy bajo coste económico. Los futuros líderes militares a la hora de adquirir nuevos sistemas de armas, deberán preguntarse si son rehenes de la tecnología. Porque es la doctrina y nuestra filosofía para hacer la guerra la que debe orientar nuestra tecnología y no al contrario. El altísimo coste de los modernos sistemas de armas tiene como consecuencia que se pueden adquirir muy pocos y por lo tanto predetermina muchas iniciativas militares.

Y, como alguien ha señalado, aprender cosas nuevas es relativamente fácil, lo difícil es desaprenderlas y es precisamente esta capacidad de desaprender lo aprendido lo que va a distinguir a los líderes del tercer milenio. Estos tienen que entender (preferiblemente de manera entusiasta) que:

- Sus organizaciones son sistemas vivos en los cuales el cambio es continuo y la mayoría de las veces, impredecible.
- Las relaciones entre los distintos órganos de una institución y entre las instituciones entre sí, son muy complejas y que los problemas tienen su origen en estas interrelaciones y nunca en una causa única.
- En el s. XXI, la típica mentalidad militar basada en el control institucional va lastrar el desarrollo de las organizaciones más que a estimularlo.

A estos nuevos conceptos nos vamos a tener que enfrentar en los años venideros. Se avecinan grandes retos. ¿Cómo aprenderemos a avanzar y empujar hacia adelante los límites institucionales sin destruir a su vez la propia organización? ¿Qué significan estos cambios para los líderes, para sus seguidores y para la forma en que deben relacionarse los unos con los otros? Y a esto hay que añadir la continua democratización de nuestra sociedad, los temas relacionados con los derechos individuales, con el igualitarismo, con la globalización, que van a influenciar profundamente cada uno de los aspectos de nuestra vida militar. ¿Cuales son nuestras opciones? ¿Permanecer quietos y dejar que la ola del cambio nos sobrepase y nos perdamos en su inmensidad o estar preparados para aceptar el riesgo, montarnos encima de esa ola que nos va llevar a un nuevo destino, que puede ser un poco distinto o incluso un poco inquietante pero que probablemente es la única manera de sobrevivir?

Dentro de poco tiempo, las nuevas formas e ideas alcanzaran a las masas y la sociedad será testigo de otra ola de cambio útil. La manera de pensar de la sociedad es la fuerza que dirige nuestro mundo. Ha llegado la hora de que cambiemos nuestra manera de pensar y la manera como vemos el mundo que nos rodea ■