

LIDERAZGO MILITAR EN EL SIGLO XXI

Cualquier tema que tenga relación con la conducta humana es a la vez de apasionante, discutible, pues estaremos intentando comprender su raciocinio, y más aún, sus sentimientos, y creo que nunca llegaremos a entenderlos por muchas explicaciones pseudocientíficas que apliquemos. Determinar la conducta humana es despojar a la persona de su fuerza de voluntad. Erich Fromm, en su libro sobre la condición humana actual afirmaba que el alma del hombre, el núcleo singular de cada individuo, jamás se podrá entender y describir adecuadamente. La meta legítima de la psicología es por lo tanto lo negativo, la eliminación de distorsiones e ilusiones, no lo positivo, el conocimiento cabal y completo de un ser humano. ¡Ojalá que la fuerza de voluntad del hombre nos siga sorprendiendo! Es por esto que la cuestión del liderazgo, como se ha dicho repetidamente, es uno de los temas más estudiados y a la vez menos comprendidos.

En las siguientes líneas solo pretendo recoger lo que de otros he aprendido, del ejemplo de aquellos que he considerado líderes, de lo que he leído sobre el liderazgo y de la pequeña experiencia personal en el quehacer diario, porque como se dice "no hay nada nuevo bajo el sol". Tenemos que tener presente que más que la experiencia lo que cuenta es la forma en cómo la utilizamos. Experiencia que, como Séneca dijo, no podemos aprender en la escuela sino gracias a la vida.

Nunca como hasta ahora, en lo que se ha venido en llamar la era del conocimiento, se ha dispuesto de tanta información. Para hacer estimaciones se cuenta con poderosos medios y métodos de cálculo; sin embargo, a pesar de contar con tantos recursos, no se puede predecir el futuro porque en realidad nos es hasta difícil gestionar un presente "fugaz". La rápida evolución de situaciones y procedimientos, el cambio perma-

EL CORAZÓN
TIENE RAZONES
QUE LA RAZÓN
NO ENTIENDE.

(BLAISE PASCAL)

nente y la incertidumbre han pasado a formar parte de lo normal.

En este ambiente ¿Quién puede tener visión de futuro?, ¿Quién puede atreverse a ver más allá, definir objetivos claros y señalar el camino para alcanzarlos?, ¿Cómo puedo prepararme para ejercer el liderazgo si antes no se

cómo será el entorno en el que me voy a mover y los retos a los que me tendré que enfrentar?

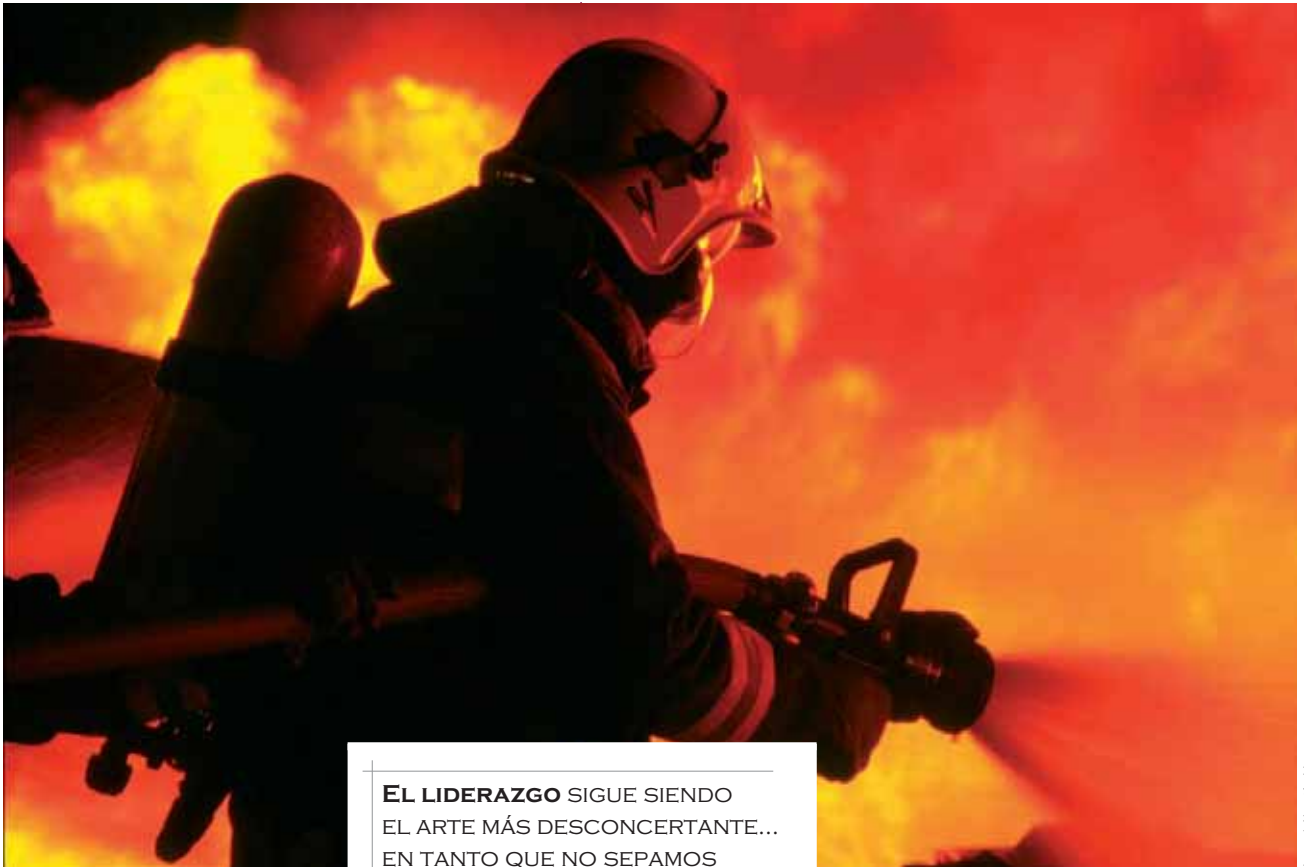
Creo que difícilmente podremos predecir las habilidades especiales que necesitarán nuestros líderes en el futuro, tan solo podemos hacer conjeturas. Y entre estas conjeturas sin duda se encuentra la capacidad de adaptación y la flexibilidad. Muchos son los que mantienen que la inteligencia consiste básicamente en la capacidad de adaptación a cada nueva situación. ¿Cuál es el significado de estos términos tan esenciales para los líderes del futuro?

Según el diccionario de nuestra lengua editado por la Real Academia Española, el término adaptabilidad hace referencia a cualidad de acomodarse, avenirse a circunstancias, condiciones...etc., y flexibilidad a la tendencia a ceder o acomodarse a...¿Suponen estas concepciones que el líder debe siempre adecuarse a las nuevas circunstancias o actuar de acuerdo a los requerimientos de cada momento sin caer en el dicho popular de que no debemos ser como "una veleta"? Tenemos que ser conscientes de que el líder lo que no puede es

cambiar la realidad, y en este sentido se dice que cuando un marinero no puede cambiar la dirección del viento debe ajustar las velas para llegar al destino que se propone. Lo que se requiere por tanto de los líderes del futuro es cierto grado de adaptabilidad y flexibilidad, pues como dijo Roger Von Oech *No es posible resolver los problemas de hoy con las soluciones de ayer*. Y en nuestro caso, estos términos hacen referencia a la capacidad para resolver problemas de forma creativa, a la tolerancia para afrontar situaciones desconocidas y



Carlos Sánchez Bariego
General
del Ejército del Aire



Ismael Abeylúa Vega

EL LIDERAZGO SIGUE SIENDO EL ARTE MÁS DESCONCERTANTE... EN TANTO QUE NO SEPAMOS EXACTAMENTE QUÉ HACE QUE UN HOMBRE SALGA DE UN HOYO Y AVANCE ENFRENTÁNDOSE A LA MUERTE AL MANDO DE OTRO HOMBRE, EL LIDERAZGO CONTINUARÁ SIENDO UNA DE LAS CUALIDADES MÁS PONDERABLES Y ELUSIVAS. SEGUIRÁ SIENDO UN ARTE.

a la disposición para adquirir nuevas habilidades.

En el ejercicio del liderazgo no existen reglas para llegar a ser un líder; se aprende a ser líder liderando, como se aprende a nadar, nadando. Nadie aprende una nueva habilidad sólo con leer instrucciones de un libro.

Posiblemente el liderazgo del pasado no es el idóneo para afrontar los complejos problemas actuales. Aquel estaba apoyado en individuos capaces de inspirar e influenciar a los demás para gestionar problemas y alcanzar metas, se basaba en un tipo de héroes carismáticos que suplían las carencias del resto, individuos tocados de una especie de gracia divina. Hoy no es asumible un concepto de líder definiéndolo simplemente en función de su influencia en el grupo para que acepte su visión y le siga o en base a sus atributos personales, comportamiento o temperamento.

Parece evidente la necesidad de un liderazgo diferente, centrado en el colectivo y no en "salvadores", sino en hombres comunes que nos ayuden a cambiar nuestras actitudes, hábitos, costumbres y conducta y, llegado el caso, la forma de aplicar nuestros valores. Actualmente la superación de mu-

chos problemas no tiene soluciones simples y exigen que aprendamos nuevos métodos. El liderazgo en esta nueva concepción no se amolda a la tradicional noción común de líder como héroe. Se cimenta en facilitar

el desarrollo del grupo valorando su diversidad y explorando los conflictos de manera constructiva.

Hemos comentado que una característica de nuestra sociedad es el continuo cambio en el que se vive. El objetivo de cualquier grupo será gestionar ese cambio y, por ello, los conflictos que se generan en cualquier transformación, que son percibidos como inseguridad e incertidumbre para el futuro.

Percibimos problemas siempre que las circunstancias, la realidad de la vida, no concuerdan con nuestra idea de cómo deben ser las cosas. En las sociedades humanas, el trabajo adaptativo consiste en esfuerzos por cerrar esta brecha entre la realidad y nuestras concepciones muchas veces superadas por los acontecimientos.

Cada vez más, los componentes de cualquier grupo tienen que ser pensadores independientes y críticos; no se puede ser pasivo, despreocupado o fímido. Tomar la iniciativa en cada actividad,

resolver problemas o proponer mejores formas de hacer las cosas. En muchas maneras, los seguidores deben tener características similares a la de sus líderes. Todos somos seguidores y líderes.

Debemos ser conscientes de que nuestra capacidad de entender es limitada, que no podemos controlarlo todo y que dependemos de los demás. Tenemos que ser humildes y hacer una constante de la autocrítica analizando nuestra actuaciones según nuestra escala de valores.

Así pues, debemos enfocar el liderazgo como una actividad, como la actividad de un ciudadano de cualquier condición que moviliza a personas para que hagan algo, que motiva a un grupo para que afronte una realidad incierta y desarrolle nuevas capacidades que le permitan asegurar su progreso y bienestar. No se trata de darles respuestas, sino de hacer que el grupo sea consciente de que hay una realidad incierta que requiere el desarrollo de nuevas capacidades. Y en este sentido, una cuestión clave para el liderazgo será la forma de ayudar a la gente a que se enfrente al conflicto a pesar de su resistencia. Winston Churchill decía: *Estamos transformando el mundo más rápidamente de lo que podemos transformarnos, y estamos aplicando hábitos antiguos a circunstancias actuales.* Afirmación realizada tan solo en los inicios de lo que se conoce como la era del conocimiento.

LAS OPINIONES SON COMO LAS OLAS, SUPERFICIALES, FÁCILES DE CAMBIAR DE DIRECCIÓN; LAS ACTITUDES, COMO LAS MAREAS; Y LOS VALORES COMO LAS CORRIENTES, FENÓMENOS QUE SE ENCUENTRAN MUY PROFUNDOS Y QUE CAMBIAN MUY POCO.

(ROBERT WORCESTER)

Probablemente el trabajo del líder se parezca al de director de una orquesta sinfónica, movilizar a las personas para que cada una desempeñe la parte que le corresponde para cumplir con los objetivos que en cada momento se marque la organización. Como dijo Lao Tse: *El mejor líder es el que apenas se hace notar, no aquel al que la gente obedece y aclama, ni al que todos desprecian. El buen líder habla poco, y cuando ha concluido su trabajo y alcanzado su propósito, la gente dirá: lo hicimos nosotros.*

Patton tenía el siguiente axioma: *No le diga a las personas cómo hacer las cosas. Dígalas qué hacer y deje que lo sorprendan con sus resultados.*

¿POR QUÉ UN LIDERAZGO MILITAR?

La primera pregunta que nos surge es si la organización militar requiere una forma especial de ejercer el liderazgo, si a la concepción genérica de líder, hay que sumarle las especiales condiciones en la que se desenvuelve el militar en el desarrollo de sus cometidos.

Para responder a esta cuestión debemos identificar aquello que nos caracteriza con respecto a otras profesiones. Mucho se ha hablado de los valores que identifican a la profesión militar. Pero cualquier organización en mayor o menor medida exige a sus miembros jerarquía, disciplina, lealtad, sacrificio...etc. Muchas profesiones también afrontan determinados niveles de riesgos en el cumplimiento de sus misiones

(Cuerpos y fuerzas de Seguridad, bomberos...etc.). El espíritu de servicio no es solo distintivo de la profesional de las armas. No solo se sirve a la sociedad ejerciendo la profesión militar.

Quizá la milicia es la única que requiere a sus miembros un juramento o promesa de entregar incluso la vida en el cumplimiento del deber y por tanto esta exigencia hace que algunos valores presenten un especial protagonismo. La diferencia puede radicar en la forma en que son entendidos y aplicados, consecuencia de la trascendencia que estos tienen en el desarrollo profesional. No podemos olvidar que los profesionales de las armas son los encargados de aplicar el monopolio de la fuerza conferida al Estado. Algunas profesiones ponen el acento en que sus miembros sean importantes, en la especialización de cada gremio o colectivo. Su escala de valores parece estar centrada en los intereses profesionales más que en los de la sociedad.

Por otra parte, las Fuerzas Armadas están diseñadas especialmente para actuar eficazmente en situaciones de conflicto, y por eso tienen una estructu-



Arturo Cámara García

ra compleja de tipo piramidal, fuertemente jerarquizada, que busca la efectividad y rapidez en el cumplimiento de las órdenes, con sistemas de comunicación basados en la cadena de mando, y con conductos reglamentarios perfectamente establecidos y delimitados, de tal manera que cada uno sabe lo que tiene que hacer en cada momento.

En este sentido cabe afirmar que el concepto de "líder militar" se debe concebir desde la autoridad que la organización concede al jefe que debe tener las ca-

conflicto entre el deber de disciplina y la exigencia en determinadas circunstancias de iniciativa?

Por supuesto que debemos actuar según las órdenes recibidas, pero tenemos que utilizar la iniciativa para resolver los problemas que cada jefe encuentre en su cumplimiento, cuando las órdenes no existen, o han sido superadas por los acontecimientos. Pero el líder tendrá un límite en su autoridad, el que viene dado por la finalidad buscada por el superior jerárquico. A este respecto conviene recordar

EL ARTE DE DIRIGIR CONSISTE EN SABER CUÁNDO HAY QUE ABANDONAR LA BATUTA PARA NO MOLESTAR A LA ORQUESTA.



Ignacio Jaime Penuela

acterísticas contenidas en las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas que en su artículo 54, en lo referente a quien ejerce el mando, establece: *Reafirmará su liderazgo procurando conseguir el apoyo y cooperación de sus subordinados por el prestigio adquirido con su ejemplo, preocupación y capacidad de decisión.* Esta autoridad se reforzará con la que le confieren sus subordinados, producto del citado prestigio que debe ganarse.

En las Fuerzas Armadas la iniciativa puede parecer que se contrapone a la disciplina. La primera impulsa a obrar sin necesidad de órdenes mientras la segunda obliga a actuar según las órdenes recibidas. ¿Cómo se resuelve este aparente

el artículo 95 de las RR.OO: *El militar utilizará toda su capacidad de análisis e iniciativa para hacer frente a las situaciones complejas, diversas e imprevisibles en las que pueda verse involucrado y se adaptará a ellas con mentalidad abierta, atendiendo al cumplimiento de la misión...*

Se trata de que cada uno se implique con energía, sin esperar que el jefe se lo vaya ordenando todo. El espíritu de iniciativa no es opuesto al de disciplina, al contrario, es un multiplicador de la eficacia, siempre que nos conduzca a alcanzar el objetivo perseguido.

A estas características singulares hay que sumar la complejidad de los escenarios cada vez más imprevi-

sibles e inciertos en que se puede mover el militar del siglo XXI. La ambigüedad es el único aspecto constante de la guerra. El autor Leonard Wong cita los comentarios de un oficial durante la Operación *Iraqi Freedom* (OIF): *No sabemos si nos van a lanzar piedras, o morteros, ni tampoco si van a apretar nuestras manos o convidarnos a una taza de té. No importa a cuál barrio vamos ni lo que hacemos, el nivel de hostilidad es algo que no podemos pronosticar.*

UNA FORMA DE EJERCER EL LIDERAZGO MILITAR

Efectivamente, la velocidad del entorno y la pérdida del monopolio de la información por parte de la cadena de mando obligan a acelerar dramáticamente el proceso de la decisión, en cualquier campo y a cualquier nivel jerárquico.

La disciplina, elemento primordial en una organización preparada para afrontar situaciones de crisis, debe ser completada con cierto grado de iniciativa para alcanzar los objetivos propuestos en estos nuevos escenarios y por lo tanto por una nueva forma de ejercer el liderazgo, esencial en todos

los niveles de mando para sobrevivir en un ambiente enormemente complejo caracterizado en la mayoría de los casos por la necesidad de adoptar decisiones críticas de forma inmediata en los escalones inferiores.

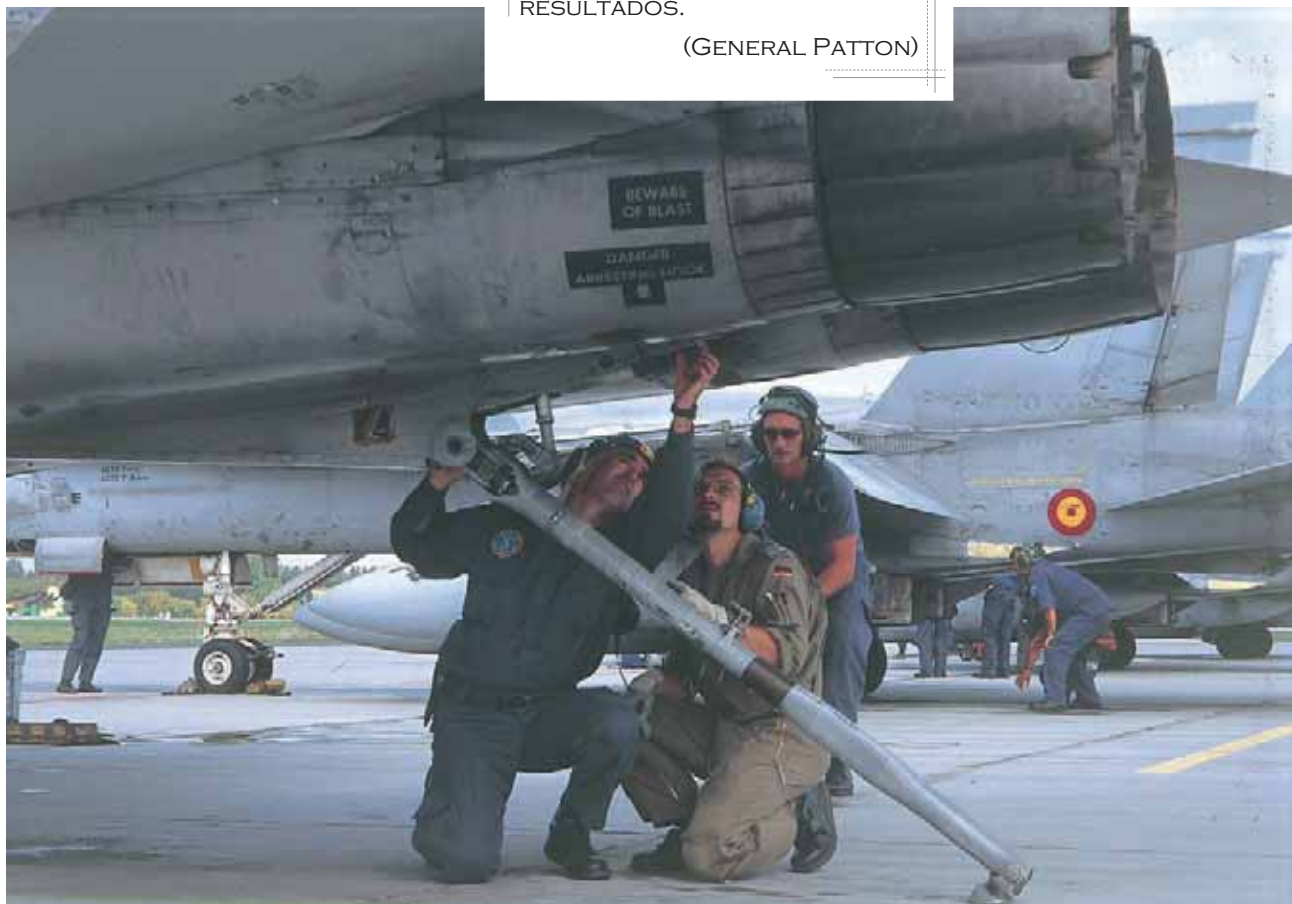
Necesitamos líderes en las escalas más bajas. En el Ejército hemos pasado de líderes carismáticos como Rommel o Patton, que concebían y dirigían operaciones, a misiones mucho más complicadas, con efecto mediático y un alto grado de incertidumbre que han de ser resueltas muchas veces *in situ* por los propios soldados.

El objetivo es enseñar que en el combate moderno se puede llegar a un aislamiento que exigirá reaccionar rápidamente. Se requerirá un importante esfuerzo de formación para inculcar en el personal responsable de tomar las decisiones una cultura de liderazgo acorde con las exigencias de los nuevos tiempos, ya que podemos encontrarnos en situaciones en que nos falte información, en las que la obediencia a las órdenes de forma pasiva o mecánica no sería conveniente,

o incluso que su ausencia pudiera servir de excusa para no cumplir con la misión encomendada. Esta

NO LE DIGA A LAS PERSONAS
CÓMO HACER LAS COSAS,
DÍGALES QUÉ HACER Y DEJE
QUE LO SORPRENDAN CON SUS
RESULTADOS.

(GENERAL PATTON)



Javier Barrió Benavente

idea, no ha podido ser mejor expresada en el artículo 62 de nuestras Reales Ordenanzas. *En el ejercicio de su autoridad será prudente en la toma de decisiones, fruto del análisis de la situación y la valoración de la información disponible, y la expresará en órdenes concretas, cuya ejecución debe dirigir, coordinar y controlar, sin que la insuficiencia de información, ni ninguna otra razón, pueda disculparle de permanecer inactivo en situaciones que requieran su intervención.*

La indecisión suele derivar de un estilo efectivo acobardado, que teme equivocarse o que teme la novedad. Recordemos la afirmación que de que no es que nos acobardemos por las cosas difíciles, es que las cosas son difíciles porque nos acobardamos.

Tenemos que aceptar las nuevas exigencias en el desarrollo de nuestros cometidos. Hay una clara diferencia entre saber y entender y más diferencia entre entender y aceptar. Debemos aceptar y asumir, crear el nuevo rol de líderes.

Hace años a la entrada de la ciudad universitaria de Oxford, existía una inscripción de Immanuel Kant en latín: "Sapere aude" (Atrévete a saber). Atraverse a saber es el primer paso, pero dado que el objetivo de la vida humana no es el conocimiento por el conocimiento mismo sino, en última instancia, la acción, y, más específicamente, la creación, aun cuando resulte necesario, el mero "atreverse a saber", no es suficiente. Ha de ser complementado con un saber atreverse.

La figura de "obedecer sin pensar" está siendo remplazada por la del "pensar para obedecer", aspectos que indudablemente generan un desafío en el mando y liderazgo en las operaciones militares. En el complejo mundo actual es cada día más necesario "pensar para obedecer".

A pesar de los cambios y las nuevas exigencias el militar sigue siendo un profesional formado para la acción, para tomar decisiones de fuerza una vez evaluada la situación y autorizada la acción. Por ello es cada vez mas importante "saber actuar" frente al "saber hacer". Como alguien dijo, el saber es solo poder en potencia. Napoleón solía subrayar que: *El arte de la guerra es simple; todo depende de la ejecución.* Y Wellington decía: *Con las bayonetas se puede hacer cualquier cosa menos sentarse encima.* Pues el líder lo que nunca puede es sentarse a esperar y no decidir.

Los líderes fuertes dan muestras de valentía. No tan solo quiero decir valentía en combate; hablo sobre el valor diario de hacer lo correcto, la valentía moral de tomar las decisiones que a cada uno corresponde.

El liderazgo militar debe ejercerse en todos los escalones del mando, asumiendo nuestra responsabilidad con valentía que nos impulse a tomar las oportunas decisiones en aras del cumplimiento de la misión encomendada.

LA INFLUENCIA DE LOS VALORES EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO MILITAR

Como se ha apuntado, unas de las notas distintivas del militar es la asunción de una específica escala de valores, en que sin ser exclusiva de la profesión de las armas, adquieren distinta relevancia.



**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)

cia. Sabemos que el ser humano por naturaleza es moral o inmoral pero nunca amoral, ya que está condenado a decidir entre hacer el bien o el mal, lo correcto o lo incorrecto. Optar entre estas

posibilidades depende básicamente de nuestra escala de valores, de nuestros principios.

No podemos meter en el mismo saco a Teresa de Calcuta, Luther King, Ghandi, Lincoln, junto con Hitler, Stalin, Gadafi... A todos les ponemos el mismo rótulo, líderes, siendo bien diferentes los motivos y valores que los animaron a actuar, y diametralmente distintos los estilos de conducta

que impregnaron su dirección. No se puede disociar la esencia de lo que es liderazgo de la calidad de la meta perseguida, de la superioridad moral del objetivo último.

¿Son los valores característicos de nuestra profesión inmutables? Según Ghandi, los valores se basan en una verdad relativa. La verdad es una percepción experimental de cada individuo en vez de un inalterable e inherente estándar universal. Por el contrario los principios involucran la verdad fundamental como base del razonamiento o acción en lugar de lo que puede considerarse conveniente o útil en una situación específica. Vemos que aparece cierta diferenciación entre principios y valores, los primeros parecen que tienen un carácter trascendente e inmutable, mientras que los segundos tienen un sentido más relativo y cambiante. Lo esencial permanece; como comentamos al principio de este artículo hay pocas cosas nuevas esenciales bajo el sol. La novedad es que en cada momento esos valores se presentan como formas distintas, pero debe quedar lo que lo que interesa es el fondo, no la forma.

El resultado no es la desaparición de valores, sino la adopción como buenos de otros nuevos o una nueva forma de aplicación que nos permitan empeñarnos en el éxito. Posiblemente lo que se nos requiera más que un cambio sea una adaptación a los nuevos escenarios de nuestra forma de ser y actuar. Por esto los valores en los que se fundamenta nuestra institución deben estar escritos en un idioma que la sociedad entienda. No podemos sostener que la forma de aplicar el concepto de disciplina de hace años basado en el acatamiento "ciego" de las órdenes recibidas es similar al que requiere el escenario actual de actuación en que al menos es aconsejable, como hemos comentado "pensar para obedecer" o que el ideal de caballería tenga la misma relevancia para el caballero de la edad media que para el soldado de nuestro siglo. *Las opiniones son como las olas, superficiales, fáciles de cambiar, las actitudes, como las mareas y los valores como las corrientes, fenómenos que se encuentra muy profundos y que cambian muy poco* (Robert Worcester).

¿Por qué tienen tanta relevancia en la milicia determinados valores? Podríamos contestar a esta pregunta recordando lo que establece el artículo 1.5 de las RR.OO. al hablar del militar en general: *Dará primacía a los principios éticos que responden a una exigencia de la que hará norma de vida...* Pero también debemos tener presente que muchas veces estaremos entre dos fuegos, sin instrucciones claras a las que atenernos. En estas situaciones el liderazgo basado en valores ayudará a tomar la decisión correcta. La única forma de ser capaz de discernir en todo momento lo que está bien o mal es tener unos profundas convicciones que me sirvan de apoyo para no elegir el camino fácil pero erróneo en lugar del más duro pero correcto.

Realizar "lo correcto" en entornos cambiantes y en ocasiones caóticos es uno de los grandes retos a los que debe enfrentarse el militar. El dilema ético se plantea cuando la toma de decisiones debe realizarse ante diferentes líneas de acción. Acciones y conductas que se deben ejecutar y deben ser siempre correctas, a pesar de no tener en ocasiones toda la información deseable, con la posible presión del tiempo y frente al estrés acumulado.

Por otra parte, no podemos olvidar que una organización no es simplemente una entidad solitaria, sino que se encuentra dentro de una sociedad, dentro de un contexto del que es parte.

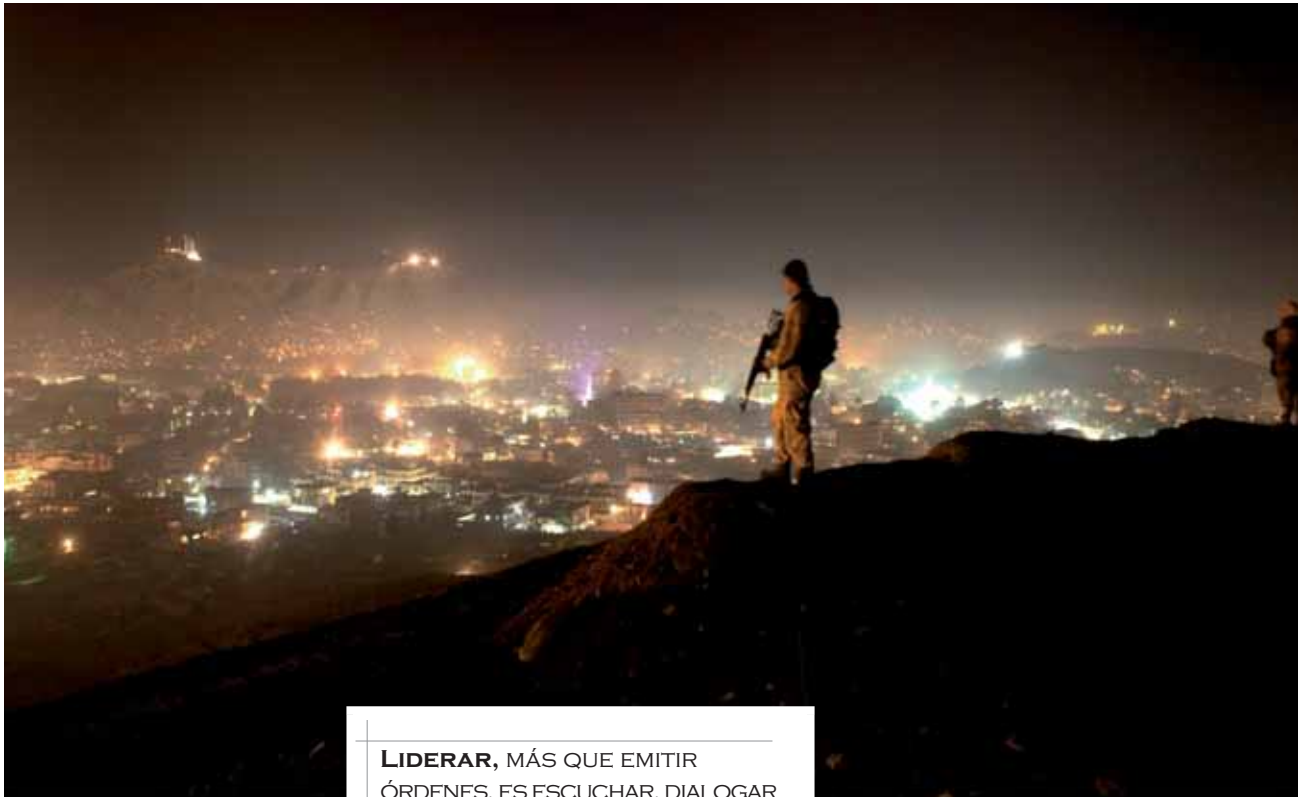
Como es conocido cada sociedad ha tenido su modelo de militar. No creemos que el de la Roma imperial sea similar al de la Inglaterra de la época colonial o al de las Fuerzas Armadas del siglo XXI. La historia nos ha enseñado que los modelos más sólidos han sido los que han sintonizado en cada momento con los objetivos y valores de sus sociedades. El espíritu de servicio que anima a los militares ha sido lo que principalmente ha caracterizado a todos los ejércitos a lo largo de los tiempos. Ya nos recordaba Clausewitz que *las guerras son enfrentamientos entre sociedades y que los ejércitos no tienen más señas de identidad que aquellas que les proporcionan sus sociedades respectivas, ni mayor misión que mantener alejadas las amenazas*.

Por esto, la escala de valores de la profesión militar hace referencia a un hombre de bien más que a lo que se entiende por un profesional de las armas, se centra en el servicio más que en la organización. Para el militar el primer deber es servir a la sociedad y se destaca el compromiso que adquieren todos sus miembros con la ciudadanía. Este deber, como hemos dicho, ha estado y está presente en todos los ejércitos y ha sido una constante a lo largo de su historia. Estas notas distintivas no significan superioridad sobre otras escalas de valores, sino peculiaridades que acentúan determinados aspectos de la misión que deben cumplir.

Necesitamos ser capaces de rescatar lo que de valioso hay en la tradición actualizando los valores subyacentes, al tiempo que generamos, conceptos y patrones de comportamiento nuevos para hacer frente a los desafíos que vengan y cuyos contornos nadie está en condiciones de perfilar con precisión. Las posibilidades de comunicación, en nuestros días, han desvirtuado las fronteras culturales. Por lo mismo, el líder debe tener la capacidad de conciliar sus propios valores con los de las culturas relacionadas.

¿Y QUÉ DEBEMOS REQUERIR DEL LÍDER MILITAR DEL SIGLO XXI?

La Historia ha conocido muchos tipos de líderes militares con personalidades y cualidades muy diferentes, por lo que resulta difícil identificar al líder



**LIDERAR, MÁS QUE EMITIR
ÓRDENES, ES ESCUCHAR, DIALOGAR
Y DECIDIR; PENSAR EN LOS
SUBORDINADOS Y ENFRENTARSE
A LA RESPONSABILIDAD.**

militar con una personalidad y unos comportamientos estandarizados. No existe un

manual que señale qué debemos hacer para ser líderes; tal vez solo querer serlo, pues esto será señal inequívoca de que estamos comprometidos con nuestro deber como profesionales de la milicia que hemos elegido voluntariamente. No se puede obligar a nadie a asumir un rol de liderazgo si esa persona no está dispuesta a hacerlo. Los anglófonos expresan la misma idea a través de una imagen equina: "You can take a horse to water, but you can't make him drink".

Para hacer frente a un mundo cambiante a velocidad de vértigo y a un futuro incierto, y en base a lo que con anterioridad hemos comentado, al líder militar debemos exigirle que tenga capacidad para motivar a sus subordinados a que se enfrenten a la realidad, a que cumplan con su 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.* Y no debemos olvidarnos que la mejor lección de motivación que podamos impartir consiste en hacer sentirse importantes a los componentes del grupo.

El líder militar debe ser una persona normal, ser auténtico y mostrarse ante los demás tal y como se es; preocupado por sus subordinados; capaz de escuchar y tener en cuenta sus ideas y opiniones; facilitar la comunicación y favorecer la cohesión; nadie

debe ser más importante que otro, lo importante es hacer bien nuestro trabajo. Poseer

la competencia para motivar a su equipo provocando el entusiasmo en el cumplimiento de la misión.

La tarea del líder es mover a su gente desde donde se encuentra hacia donde no ha estado (Henry Kissinger). Posiblemente sea este el concepto que más se aproxima a las necesidades actuales de liderazgo en las Fuerzas Armadas. Un líder capaz de motivar a sus subordinados a que tengan el valor de enfrentarse a sus responsabilidades para resolver los conflictos inherentes al continuo cambio de un futuro incierto y desconocido que nos exige en muchas ocasiones una adaptación de nuestra forma de ser y actuar.

El modelo de liderazgo militar será aquel con el que logremos contar, en todos los niveles y categorías, con profesionales deseosos de ser líderes, orgullosos de pertenecer a una Institución que aporta seguridad y bienestar a la sociedad española en cualquier parte del mundo y que creen en lo que hacen. El militar unas veces actuará como líder cuando le toque dirigir a los componentes de un grupo o gestionar el desarrollo de una orden, y otras de seguidor 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 ■