

¿POR QUÉ UNA DOCTRINA DE LIDERAZGO Y VALORES PARA EL EJÉRCITO DEL AIRE?



Qué cambio tan colosal se ha producido en los últimos 50 años, especialmente, en el campo de la tecnología y en el de los valores que mueven a nuestra sociedad occidental! Desde el viejo y fiable DC.3 hasta los cazas multipropósito de quinta generación con su capacidad de operar en red y su tecnología "stealth". Desde la antigua radio de galena hasta las transmisiones vía satélite en nuestros aparatos de televisión. Pero incluso este tremendo salto tecnológico ha sido superado por las revolucionarias modificaciones que se han producido en nuestro estilo de vida y en las expectativas humanas de los ciudadanos occidentales. Patrones familiares, movilidad laboral, tabús sexuales y sociales que saltan por los aires, acceso a la información, hipersensibilidad respecto a los temas de raza y género, la búsqueda de la satisfacción en el puesto de trabajo, desarrollos extraordinarios en todos estos campos y muchos más que han transformado profundamente el ambiente en el que desarrollamos nuestra vida

social y laboral. Vivimos en la globalización que no es solo una época de cambio, sino el cambio de una época.

A pesar de estos extraordinarios cambios en los campos de la tecnología, la psicología y la sociología, el elemento esencial de la organización militar sigue siendo el elemento humano: los hombres y mujeres que forman sus filas. Las características básicas del soldado parecen, sin embargo, no haber cambiado mucho en el último siglo. Nos enfrentamos, entonces, al gran reto de adaptar los estilos de liderazgo militar al reconocimiento de los enormes cambios, a veces difíciles de percibir, producidos por fuerzas sociales y tecnológicas mientras se atienden a los siempre exigentes imperativos humanos. No en vano Marshall¹ nos recuerda que el "arte de liderar, el arte de mandar... es en definitiva el arte de relacionarse con el ser humano".

En la esencia de la profesión de militar está el ejercicio del mando como el instrumento imprescindible para lograr cumplir la misión encomendada a los Ejércitos y Armada, con todo el rigor y la eficacia que impone el ejercicio de la violencia amparado en la legalidad y legitimidad de la propia causa. Por ser pues trascendente esa misión, todo el que manda y su correlato, el que obedece, debe buscar la excelencia, que es lo que pretende el líder militar. Y esa misma gravedad de nuestra función exige que el liderazgo se ejerza desde unos supuestos éticos que solo pueden estar fundamentados en unos "valores" anclados en la tradición, peculiaridades de la Institución Ejército del Aire y abierta a esta sociedad del siglo XXI a la que finalmente servimos y de la que formamos parte.



Manuel Mestre Barea
*Teniente General
del Ejército del Aire*

¹S.L.A. Marshall "The Armed Forces Officer" Pergamon-Brassey, 1972.



Resulta necesario, en consecuencia, que en el Ejército del Aire no solo se propugne el liderazgo como hace el JEMA en su visión, o se promueva desde mucho antes en las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, sino que se ofrezca un modelo de liderazgo que constituya la referencia doctrinal a la que acudir para que impregne la formación y el desarrollo profesional de los miembros del EA.

Hay otras muchas justificaciones para emprender el proyecto de revisar el panorama del liderazgo militar en el EA a través de un plan como el que nos propone la IG-00-4 "Liderazgo y Valores en el EA" publicada hace ya más de un año.

En primer lugar se trata de cumplir un mandato extraído del documento "Visión del JEMA" publicado, tras su toma de posesión, por el General García Arnaiz que exige dar "un nuevo impulso a la política de personal, que represente un salto cualitativo propio de un Ejército del siglo XXI y que permita, en el mayor grado posible, el bienestar y la satisfacción de las aspiraciones profesionales y personales de sus componentes" y porque "nos enfrentamos a un régimen de cambio acelerado, con poco tiempo para la toma de decisiones, lo que requiere unidad de criterio y de acción y una formación en valores que debe presidir todas y cada una de las acciones de los componentes del Ejército del Aire." Además, el documento remarca que para alcanzar los objetivos asignados al EA es necesario que su personal tenga "capacidad

de liderazgo y esté dispuesto a asumir nuevas responsabilidades y a tomar decisiones importantes".

Existe otra justificación importante para llevar a cabo este proyecto y es, sencillamente, que el EA no tenía, negro sobre blanco, una doctrina de liderazgo propia. Algo que tienen tanto el Ejército de Tierra como la Armada, así como la inmensa mayoría de las Fuerzas Aéreas de los países de nuestro entorno cultural y aliado.

El documento que se propuso y fue sancionado por el JEMA en octubre de 2015, la IG-00-4 "Liderazgo y Valores en el Ejército del Aire. El valor de un equipo", es consecuencia del trabajo de más de un año de un grupo de doce hombres y mujeres seleccionados entre todos los empleos y especialidades del EA.

Es fácil estipular en términos generales las cualidades que debe tener un buen líder. Lo que parece más difícil es determinar qué clase de liderazgo militar se necesita para afrontar los retos a los que se enfrenta la institución militar en el s. XXI. Podemos empezar nuestra investigación señalando que desde un punto de vista sociológico, no ético ni en un sentido moral, cada sociedad tiene los líderes que se merece. Y algunos pueden ser y han sido realmente tóxicos. Con esto no queremos decir, algo tan doloroso como que Uganda se mereciera a Idi Amin, Libia a Gadafi y Camboya a Pol Pot, pero sí es claro que hay condiciones sociales, muchas veces expresadas a través de las instituciones políticas de un país que "produ-



cen" un Hitler o un Churchill. Y esto mismo sucede con los líderes militares que son un reflejo de la sociedad y de los tiempos que viven, al igual que los líderes políticos.

Una vez dicho esto, ¿cómo debería un líder militar del s. XXI, y en el Ejército del Aire, ejercer el mando de una manera efectiva? Parece claro que deben adaptar sus estilos de liderazgo a las demandas de un campo de batalla altamente tecnificado, a la vez que legitiman las expectativas de las generaciones jóvenes que cubren nuestros actuales cuadros en las que deben sembrar también la semilla del liderazgo. Ellos son tecnológicamente muy adeptos, y son mucho más individualistas y mucho más exigentes, características estas inculcadas en nuestras modernas sociedades del bienestar. No se adhieren necesariamente al viejo estilo de liderazgo, y eso en cierta forma es bueno. Ellos son nuestros hijos, nosotros los hemos educado así y por supuesto se han visto también afectados por toda clase de valores "pop" de

nuestra cultura actual. Y por eso no podemos hacerlos convivir con el estilo de liderazgo de hace 30 o 40 años, tenemos que integrarlos en la institución y responder a sus expectativas humanas y laborales en las que el elitismo y los privilegios sin fundamento, por ejemplo, ya no son aceptables.

El EA no tenía, hasta ahora, una estrategia completa para afrontar todos estos retos. Por ello, el JEMA había emitido en junio de 2015 la Directiva 024/15: "Implantación del modelo de Liderazgo y Valores del Ejército del Aire". En ella se establecía como primera acción la "elaboración de una Instrucción General que contenga la doctrina de Liderazgo y Valores en el Ejército del Aire." La respuesta a esta directriz, como se ha indicado, fue la IG 00-4. Pero, además, para cumplimentarla a través de un Grupo de Implementación compuesto por hombres y mujeres del EA, se iniciaba un proyecto para dar contenido a esa estrategia e intentar ofrecer soluciones a los retos que tiene la profesión militar y las Fuerzas Armadas de España en estos comienzos del s. XXI.

Es difícil a veces cuantificar el impacto que un proyecto de esta dimensión va a tener en la institución, porque el trabajo intenso de cada día no se puede medir en toda su dimensión. Sin embargo, sí se quiere resaltar, ahora que se concluye el proyecto, algunos de los resultados más relevantes.

En primer lugar cada uno de los "outputs" o propuestas del proyecto (doce en total) están enfocadas, como objetivo esencial, al cumplimiento de la misión del EA de una manera más eficaz, pero en el entendimiento de que para lograr ese objetivo tenemos que encontrar soluciones realistas a la problemática que plantea el capital humano que forma nuestros cuadros. Problemas que se enmarcan en una sociedad en la que las demandas de bienestar y felicidad individual entran en contradicción con limitaciones económicas o falta de respuestas ajustadas a problemas sociales como las migraciones, los problemas económico-demográficos o la crisis de recursos sostenibles.

Las propuestas planteadas, todas ellas tras un intenso y riguroso esfuerzo de trabajo en grupo, honesto y dedicado, incluyen entre otras normas para:

- Integrar conceptualmente el cumplimiento de la misión del EA con una doctrina propia de liderazgo y valores.
- Inculcar en nuestro personal los valores que caracterizan al EA creando una cultura institucional sustentada por esos valores.
- Crear un sistema de mentorización para el liderazgo que contribuya al desarrollo de competencias personales y profesionales en materia de liderazgo y valores y sirva para la identificación temprana del personal con capacidad de liderazgo.



- Crear un sistema de evaluación y selección de líderes acorde a los principios que presenta la IG-00-4.

- Incluir la capacidad de liderazgo en la asignación de determinados destinos clave dentro de la estructura del EA.

- Optimizar de una manera justa y equitativa el sistema de promoción vertical y horizontal del personal.

- Reconocer el desempeño extraordinario, recompensas e incentivos, de tal manera que sea un elemento esencial en la motivación del personal.

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 EA tienen que sentirse solidariamente responsables del cumplimiento de la misión. Se define en el proyecto un sistema de valores desde la perspectiva de nuestro ejército, que es, en definitiva, una decantación de los que nos muestran nuestras Reales Ordenanzas y nuestra Constitución, y que son el apoyo ético común en el que se tiene que desarrollar el desempeño profesional de todos los miembros del EA.

Quisiera terminar con un mensaje de esperanza y de confianza. Todos somos conscientes de los desafíos que tenemos que superar para cumplir con eficacia las misiones de nuestro ejército. Pero igualmente, debemos ser conscientes que este proyecto de la IG-00-4 es una "ventana de oportunidad" para hacerles frente, la cual no la podemos perder porque tal vez no volverá a abrirse en un futuro cercano.

Las propuestas que se han presentado están y seguirán estando enfrentadas a constantes cambios, por lo que, las temáticas sobre liderazgo, como no podía ser de otra manera, no están agotadas a partir de este encuentro, muy por el contrario, creo que para todos han surgido nuevas ideas, preocupaciones e intereses. Este proyecto tiene todas las condiciones para ser exitoso y, yo diría, ejemplar tanto por la honestidad en el empeño que han puesto en él un grupo de extraordinaria calidad de hombres y mujeres de nuestro Ejército del Aire, como por la novedad y esfuerzo de adaptación a estos difíciles tiempos de globalización y cambio. •

