

Liderazgo

SANTOS SENRA PÉREZ
Comandante de Aviación

*Los verdaderos líderes,
en el aire y en la tierra, no mandan a sus hombres, los conducen.*

General Ira Eaker, USAF

EL PUNTO DE PARTIDA

CUALQUIER debate sobre unas Fuerzas Aéreas futuras se referirá, casi en exclusiva, a los innegables avances tecnológicos, a los aviones "stealth", al armamento "stand-off" a la vez que inteligente. Parece como si, en adelante, la guerra la ganasen buenos ingenieros y buenos especialistas operadores de armas. Sin embargo, una ojeada a los múltiples conflictos que asolan nuestro planeta -olvidando por una vez el tan socorrido ejemplo del Golfo- confirma lo que ya tantas veces nos había revelado la historia: las guerras, normalmente, las originan, las alimentan y las ganan las ideologías, el espíritu, la voluntad, en suma, de los contendientes.

Bueno será disponer de los sistemas de armas más modernos, de la tecnología más sofisticada y de los más avanzados y costosos cursos en el currículum de nuestros hombres; ahora bien, si nos falla su decidida voluntad de optimizar el rendimiento de estos sistemas, tenemos bien poco. ¡Y es precisamente ahí donde encaja el liderazgo! En ganar y orientar la dedicación de nuestros hombres, en comunicarles la adecuada visión para una más eficaz utilización de los recursos y, sobre todo, en estimular su entusiasmo por el cumplimiento de la misión.

En el Ejército del Aire se pueden contar cientos de jefaturas repartidas desde los niveles más altos hasta la más modesta unidad o dependencia sumergida en su complejo organigrama. En alguna de ellas, por sus características, será conveniente poner al

frente ese tipo de jefe que podríamos llamar "operativo"; en otras convendrá, sin embargo, un jefe más versado en gestión y administración. Pero cualquiera de ellos, no importa cual sea la misión asignada, tendrá unos subordinados como herramienta más valiosa para llevarla a cabo con éxito. Habrán de ser, sin excepción y sobre todo, líderes.

CONCEPTO DE LIDERAZGO MILITAR

El estudio del liderazgo es muy antiguo y su concepto se asocia inmediatamente a la posesión de rasgos peculiares -carisma-, innatos en determinados individuos que le dan poder e influjo sobre los demás, quienes, a su vez, se convierten en sus seguidores. Podríamos dar así una primera definición de liderazgo diciendo que es el "poder sobre otras personas que permite a un hombre llevar a cabo acciones que serían inalcanzables por él mismo". Pero la misión trascendental de nuestra institución exige a sus líderes la ardua tarea de conducir a sus hombres, llegado el caso, a los límites de su resistencia física y moral, ¡y hasta la muerte si es preciso! No cabe, por tanto, esperar para tal ocasión la presencia de ese líder carismático o surgido espontáneamente. Para tal empresa se precisa, antes bien, una honda formación moral, el respeto a unos códigos éticos, una férrea disciplina y la fe en ese haz de ideales que conforman el patriotismo.

El concepto de liderazgo está plenamente introducido en las Fuerzas Armadas de los países de nuestro en-

torno, en particular los pertenecientes a la OTAN. Su estudio, como concepto específico y aislado, recibe una atención preferente en todos los centros de instrucción, a la vez que se ahonda en los conceptos en los que el liderazgo se apoya y complementa, tales como la misma ética, orientada al ejercicio de la profesión; teorías organizacionales; estudio del grupo -en especial su cohesión y desarrollo-; conocimientos de psicología, que le ayuden a extraer lo mejor tanto de sí mismo como de sus subordinados y, en general, todo lo que suponga una adecuada herramienta en manos de los futuros líderes.

En el Ejército del Aire, si bien se incluye el estudio del Mando entre las asignaturas de nuestros centros de enseñanza, el liderazgo, como tal concepto específico, no se contempla. La pretensión de este artículo no es otra que crear la inquietud acerca de los beneficios que sin duda reportaría a nuestro ejército un decidido impulso de liderazgo en todos los niveles de la organización, fomentando su estudio y un profundo conocimiento de los preceptos universalmente aceptados del liderazgo militar. Es que, el liderazgo es la misma esencia de la profesión militar, donde el arte de influir en los subordinados para que cumplan puntualmente las misiones asignadas asegura la eficacia de los ejércitos en tiempo de paz, y es la clave de la victoria en tiempo de guerra. Podríamos, así, definir el liderazgo militar como "el proceso de inducir a los subordinados a que cumplan, eficazmente y de buen grado, las misiones asignadas".

El problema ahora consiste en des-

cubrir cuáles son las acciones que lleven a un líder militar a conseguir el máximo rendimiento de su organización, sea cual sea el escalón que ocupe. Existen diversas opiniones de como debe orientar el líder sus acciones, pero, en términos generales, las funciones básicas del liderazgo se pueden resumir en cuatro: establecer la misión, dar la dirección, procurar la necesaria motivación y asegurar la eficacia de su organización con el tiempo.

Establecer la misión es tener presente y hacer saber a los subordinados cuáles son los cometidos de esa unidad, dependencia u organismo, a la vez que descubrir el para qué, es decir, la misión superior a la que colaboran y en la cual se encuadran. Es dar un propósito a las funciones de los subordinados, llenar de sentido su esfuerzo de forma permanente. Para conseguirlo será de gran ayuda recordar frecuentemente el mandato constitucional, el juramento a la Bandera, los valores y el espíritu, en suma, de las Reales Ordenanzas. Descendiendo de nivel, utilizará el líder argumentos cada vez más claros e inmediatos para inculcar a sus hombres los objetivos, el propósito y la trascendencia del éxito de su organización, lo que estimulará sin duda a los subordinados.

Dar la dirección es tomar las medidas y dar las órdenes necesarias para conducir a la organización hacia el cumplimiento de la misión asignada. Exige un cuidadoso estudio tanto de la organización como de la misión, buenos procesos de mando y gestión, obtención y análisis de información, acertada toma de decisiones y un constante control de los resultados para reorientar el proceso en cuanto sea preciso. Para salir airoso, precisa el líder de la lectura, del estudio y de la preparación constante en los campos intelectual, técnico y humano, en los que, sin excepción, apoya su toma de decisiones.

La motivación se define como la disposición personal, estable en el tiempo y en cualquier situación, hacia un determinado comportamiento. Lo cierto es que, de nada nos vale el subordinado más capacitado para el desempeño de sus funciones si no

nos hemos ganado su voluntad y su apoyo. El "mando" faculta a los líderes militares para impartir órdenes, a la vez que les da los mecanismos necesarios para hacerlas cumplir, pero es la capacidad de liderazgo del comandante la que determinará el agrado y la perfección con que la orden ha sido ejecutada. La motivación es, sin duda, la fuerza motriz del liderazgo y clave de la eficacia de una organización. Cualquier líder, y el militar también, debiera conocer las principales teorías que existen sobre la motivación, tales como las de Maslow, Herzberg, Mc Gregor, etc. No obstante, será la conducta del propio líder decisiva a la hora de proporcionar motivación a sus subordinados. Se considera de especial importancia:

La ética, que comporta una conducta basada en el respeto a unos principios morales y es considerada la virtud del liderazgo por excelencia. Su estudio adquiere una gran importancia en las escuelas de mando y liderazgo de los países occidentales. ¡No les falta razón!. Basta recordar la enorme responsabilidad que tienen los líderes militares, ante la sociedad y ante sí mismos, al tomar decisiones que suponen una buena o mala administración de preciosos recursos, tanto humanos como materiales, que la sociedad confía en sus manos o, lo que es más trascendente, decisiones que pueden suponer la pérdida de vidas humanas. Tiene la ética, sin embargo, su mejor representación en el día a día, cuando en la toma de decisiones pone el líder la honestidad y los intereses de la organización por delante de los suyos propios, su carrera, el aplauso del superior o cualquier otra consideración.

Escuchar y admitir posibles sugerencias de los subordinados es de líderes sensatos. Dicha práctica, además de enriquecer el punto de vista propio, motiva doblemente a los subordinados: por el trato considerado recibido y por compartir la responsabilidad de los buenos o malos resultados.

La confianza mutua es, sin duda, el hilo conductor de la motivación que el líder debe procurar en sus subordinados. Si falta confianza, poco podrá inspirar el líder con sus palabras, y



sus órdenes serán atendidas sólo por razones disciplinarias sin que el grupo llegue, en ningún caso, a desarrollar su auténtico potencial. Por otra parte, el diseño organizacional militar moderno exige cada vez más la posibilidad de la descentralización y, en consecuencia, de la delegación de autoridad. Ello sólo será eficaz y posible desde una postura de creciente confianza en los escalones inferiores, que se traducirá en percepciones comunes y una perspectiva uniforme en cuanto a las acciones a tomar.

La integridad, necesariamente asociada al ejercicio del liderazgo, determina en gran medida el prestigio del líder militar, y habrá de ser entendida como una mezcla de franqueza, sinceridad y conducta ética constantes en sus relaciones, tanto con los superiores como con los subordinados.

El reconocimiento al trabajo de los subordinados, el interés por las dificultades encontradas y el agradecimiento por su valiosa colaboración, son herramientas eficaces del liderazgo.



tusiastas. No debe olvidarse que la motivación es, más que otra cosa, el resultado de un trato considerado y de la constante preocupación por los problemas, incluso personales de los subordinados.

El garantizar la eficacia permanente de la organización es, por fin, la cuarta función que atribuíamos al liderazgo. Ello supone que la acción del líder militar debe orientarse hacia el futuro y no limitarse al cumplimiento de la misión con carácter inmediato. Es la visión, cualidad específica de líderes, la que le permite mantener una actitud previosa, esto es, detectar con antela-

go a la hora de transmitir la necesaria motivación.

El difícil arte de ser justo debe ser inquietud permanente en el líder militar a todos los niveles. Aunque los sistemas de ascensos, adjudicación de destinos y cursos, premios y castigos, están, en teoría, plenamente regulados, su aplicación descansa a menudo en apreciaciones personales. Incluso el castigo, cuando es justo, motiva y estimula a los subordinados. No así la arbitrariedad, el amiguismo, el premio por lista o la falta de rigor en la apreciación de méritos o deméritos en nuestros subordinados, que desmotivan y en nada benefician el deseable prestigio del líder.

Muchas otras actitudes podrían ser consideradas atribuibles al liderazgo eficaz. Establecer retos o referencias a superar, procurar la motivación por el trabajo mismo y compartir la satisfacción por las metas alcanzadas, deben también ser considerados hábitos del líder que sabe de la importancia de disponer de unos subordinados en-

ción suficiente y potenciar las áreas débiles de su organización, anticiparse a los cambios, y reorientar con valentía la dirección para que la eficacia no disminuya con el paso del tiempo.

PERFIL DE LIDER

Los hombres que lideren nuestras escuadrillas rumbo al siglo XXI han de buscar en su preparación mucho más allá de los conocimientos necesarios para la operación de los modernos sistemas de armas. Se precisan, más bien, hombres con una sólida formación moral y una convencida actitud de servicio a la sociedad, conocedores de la historia y de compleja realidad presente, y con fe en el futuro esperanzador de nuestra Patria.

Deben contagiar valor, cualidad sin la cual no se concibe al líder militar; y coraje moral, expresado sobre todo en una toma de decisiones regida por una estricta priorización de valores. Competencia, que para ello no es pre-

ciso una inteligencia privilegiada, sino la lectura, el estudio y la preparación constante en los campos técnico, intelectual y humano que le faculten para una acertada toma de decisiones. Coherencia, entre su actitud, los fines de la organización y tales decisiones; y consistencia, para poder confiar en que el rumbo de la organización permanezca estable y sólo alterado por los necesarios cambios que una dirección inteligente y previsoramente impone. Comunicación, que asegure que la misión sea bien comprendida por los subordinados hasta en los mínimos detalles; y no han de olvidar nunca, por fin, que, como conductores de hombres, su labor se desarrolla especialmente en el campo de las relaciones humanas. Sabrán, pues, conjugar la tolerancia con la firmeza, interesarse por los problemas de los subordinados y compartir sus alegrías, sin descuidar la necesaria disciplina. Sólo así se asegura el prestigio ante los subordinados, a la vez que la necesaria confianza que permite, llegado el momento, exigir los mayores sacrificios.

RESPONSABILIDAD DE FUTURO

El liderazgo militar no es una asignatura más o menos extensa en un plan de estudios, aunque sobre este apasionante concepto existan muchos y buenos textos que deban ser conocidos por nuestros profesionales. Sí es, en cambio, fruto de la lectura, del estudio y de la reflexión, y del constante espíritu de superación en su ejercicio. El liderazgo es a la vez deseable sinergia y aliento vital de la organización. Hoy, que los recientes estudios sociológicos confirman la urgente necesidad de incrementar la capacidad de liderazgo de nuestros cuadros de mando a todos los niveles, bueno será recordar la parte de responsabilidad que cada uno tiene en tan necesario impulso de futuro. Deben ser los líderes militares los primeros en aceptar la responsabilidad histórica de, si es preciso, redescubrir y comunicar a los subordinados el auténtico sentido de nuestra profesión. Ello es posible, y líder ha de considerarse todo aquél que tenga subordinados ■