



- Obama en Afganistán.
El paso del Rubicón
- Tradición y modernidad :
retos de la táctica en el siglo XXI



Índice



EDITA  MINISTERIO DE DEFENSA SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA	
DIRECCIÓN Director General de Brigada José Ángel ARMADA de SARRÍA Subdirector, Jefe de Colaboraciones y Administración Coronel Eduardo ORTIZ de ZUGASTI AZNAR Jefe de Ediciones Coronel Julián BARRIOS BARBERO	
CONSEJO DE REDACCIÓN Coroneles Meléndez Jiménez, Ramírez Verdún, Dolz del Castellar Alvargonzález, Izquierdo Navarrete, Domínguez del Valle y Poutás Álvarez Tenientes Coroneles García-Mercadal, Dacoba Cerviño, Fuente Cobo, Muñoz Blázquez, Urteaga Todó Comandantes Hernández Calvo, García Romera, Ariño Astudillo, Gómez Reyes, Díez Alcalde y Domínguez Sánchez Suboficial Mayor Baena Muñoz	
NIPO: 076-10-009-X (Edición en papel) NIPO: 076-10-010-2 (Edición en línea) Depósito Legal: M. 1.633-1958 ISSN: 1696-7178	
Correctora de Estilo Paloma Prado Caballero Servicio de Documentación Emilia Antúnez Monterrubio Corrector de Pruebas Capitán José Manuel Riveira Córdoba	
Diseño Gráfico y Maquetación Luis Angelina Higuera, Miguel García Tirado, Ignacio Moreno Piñeras y José Antonio Méndez Bergantiños	
Fotocomposición, Fotomecánica e Impresión CENTRO GEOGRÁFICO DEL EJÉRCITO	
Colaboraciones Corporativas ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE MILITARES ESCRITORES	
Promotor de Publicidad VÍA EXCLUSIVAS SL Viriato, 69 S-C. 28010 Madrid (España) Teléf.: 91 448 76 22 / Fax: 91 446 02 14 Email: viaexclusivas@viaexclusivas.com http://www.viaexclusivas.com	
Fotografías: MDEF, SEPUB, DECET, Belaustegui, Bataller y Alberti	
REVISTA EJÉRCITO C/. Alcalá 18, 4.º 28014 MADRID Teléf.: 91-522 52 54. Telefáx: 91-522 75 53	

EDITORIAL

4

DOCUMENTO

EL LIDERAZGO. EL VALOR DE LO INTANGIBLE

Presentación

RAFAEL EZQUERRO SOLANO.
General de Brigada. Infantería. DEM.

34

Liderazgo sin intangibles: Un camino hacia el error
AGUSTÍN CARREÑO FERNÁNDEZ.

Teniente Coronel. Infantería. DEM.

36

Un modelo de liderazgo para el Ejército: El K2
AGUSTÍN CARREÑO FERNÁNDEZ.

Teniente Coronel. Infantería DEM.

40

El desarrollo del liderazgo

JESÚS DE MIGUEL SEBASTIÁN.

Coronel. Infantería. DEM.

46

La meta: Los fines y no los medios

PEDRO SÁNCHEZ HERRÁEZ.

Teniente Coronel. Infantería. DEM.

54

El líder global: Flexibilidad y adaptación

MANUEL GONZÁLEZ HERNÁNDEZ.

Comandante. Artillería.

60

Del jefe al líder: La excelencia

EMILIO DIZ MONJE.

Comandante. Infantería. DEM.

67

NUESTRAS INSERCIONES

Boletín de Suscripción

20

Lista de Lecturas recomendadas por el JEME

32

Normas de colaboración

73

Publicaciones de Defensa

122

Interior de contraportada: «... Y hasta el sol, que se oculta en el poniente, parece que ante España se rindiera...»

131



ARTÍCULOS

Obama en Afganistán. El paso del Rubicón

JESÚS RAFAEL ARGUMOSA PILA.

General de División. DEM. **6**

Transformación del Ejército de Tierra francés

EMILIO BORQUE LAFUENTE.

Teniente Coronel. Artillería. DEM. **12**

Tradición y modernidad: retos de la táctica en el siglo XXI

ZACARÍAS HERNÁNDEZ CALVO.

Comandante. Infantería. DEM. **22**

Lecciones aprendidas

VICENTE DÍAZ DE VILLEGAS HERRERÍA.

General de División. DEM. **74**

Nueva enseñanza de oficiales y suboficiales en el Ejército de Tierra

FERNANDO GRACIA HERREIZ.

Teniente Coronel. Artillería. DEM.

FEDERICO GONZÁLEZ-VICO SANTIAGO.

Teniente Coronel. Artillería. DEM.

JESÚS FERNÁNDEZ-GIRO DÍAZ.

Teniente Coronel. Artillería. DEM. **82**

La carrera horizontal en el Cuerpo General (primera parte)

ANTONIO FERREIRO LOZANO.

Coronel. Ingenieros. DEM. **92**

Menú vegetariano

para raciones individuales de combate

FRANCISCO JAVIER MIGUEL MARTÍNEZ.

Subteniente. Transmisiones. **100**

Militares ilustres un poco olvidados por la Historia: José Pizarro

ALEJANDRO BELÁUSTEGUI FERNÁNDEZ.

Titulado en Cultura y Civilización. **106**

SECCIONES

Observatorio Internacional de Conflictos

Tensiones varias en Tailandia

CARLOS ECHEVERRÍA JESÚS.

Profesor de Relaciones Internacionales de la UNED.

Renovación del yihadismo en Indonesia

ALBERTO PÉREZ MORENO.

Coronel. Infantería. DEM. **110**

Rincón de Historia Militar

El General Prim evitó su arresto

ENRIQUE DOMÍNGUEZ MARTÍNEZ CAMPOS.

Coronel. Infantería. DEM. **114**

Grandes Autores del Arte Militar

Carlos Martel y Viniegra

PEDRO RAMÍREZ VERDÚN.

Coronel. Infantería. DEM. **117**

Hemos Leído

Interceptación letal - A los 40..., al gimnasio -

El sobreblindaje - ¿Adictos al satélite? -

Según te portes, así te miro

R.I.R. **118**

Publicaciones Militares del ET

123

Cine Bélico

The Pacific (capítulo 1 Guadalcanal) -

Camino a la gloria

FLÓPEZ **125**

Información Bibliográfica

Waterloo - La Capitanía General de Aragón

(1711-1808) - Kosovo, las semillas del odio -

Historia militar de la Primera Guerra Mundial **127**

Sumario Internacional

129

La Revista Ejército es la publicación profesional militar del Ejército de Tierra. Tiene como finalidad facilitar el intercambio de ideas sobre temas militares y contribuir a la actualización de conocimientos y a la cultura de los cuadros de mando. Está abierta a cuantos compañeros sientan inquietud por los temas profesionales. Los trabajos publicados representan, únicamente, la opinión personal de los autores.

Redacción, Administración y Suscripciones: Sección de Publicaciones de la JCISAT. C/. Alcalá 18, 4.º 28014 MADRID. Teléf.: 91-522 52 54. Telefax: 91-522 75 53. Pág. WEB: www.ejercito.mde.es, E-mail: ejercitorevista@et.mde.es; revistaejercito@telefonica.net. Suscripción anual: España 12,02 euros; Europa:18,03 euros; resto del mundo: 24,04 euros. Precio unidad: 2,4 euros.

(IVA y gastos de envío incluidos)
LA VIGENCIA DE LOS PRECIOS
REFERIDOS SERÁ DURANTE EL AÑO 2010

Editorial



Al tomar posesión el presidente Obama, la atención mundial estaba centrada en su política en Afganistán. No cabe duda de que por múltiples razones no podía ser nuevamente continuista. Consciente de la atención internacional sobre el asunto, el Presidente cuidó con esmero la puesta en escena de su actuación. Eligió al efecto el lugar y pronunció su discurso en la academia de West Point, ante un auditorio militar elegido. Se cuidó muy mucho de que se conocieran sus entrevistas previas con el Jefe de la ISAF, general McChrystal, y cuando consideró oportuno, lanzó su nueva estrategia para Afganistán. Se puede decir que ha sido acogida muy favorablemente por todas las partes.

Todos los ejércitos occidentales se encuentran en una continua transformación. La globalización y la actual situación estratégica internacional obligan a llevar a cabo una serie de cambios de todo tipo para adaptarse a la nueva situación. Pero además, a todo ello se ha sumado la crisis económica que sufren todas las naciones occidentales. Un ejemplo de las medidas, drásticas muchas veces, que se han visto obligados tomar los gobiernos, lo constituye el Ejército francés que se encuentra en plena transformación.

En diversas ocasiones hemos recogido en estas páginas diferentes artículos sobre lo que se han llamado «operaciones basadas en efectos» (EBO). Está abierta la polémica sobre la conveniencia de utilizar este concepto en las operaciones, y existen partidarios de una u otra opción. Sin embargo, no cabe duda de que constituye una aportación a la forma de asumir las actuales condiciones en que se desarrollan las operaciones y, en todo caso, solo el hablar y discutir de táctica, producto de esta polémica, bien merece su consideración y valoración.

Un aspecto importante de la nueva Ley de la Carrera Militar es, sin duda, el relativo a la enseñanza de oficiales y suboficiales. En este aspecto la faceta más visible que ha modificado esta Ley, es la enseñanza de formación. Todavía quedan lagunas por rellenar hasta poder contar con un sistema completo, pero ya hay muchas normas y decisiones que permiten vislumbrar cómo va a ser este tipo de enseñanza. Por ello, creemos especialmente interesante recoger cuantos trabajos se ocupen de esta materia.

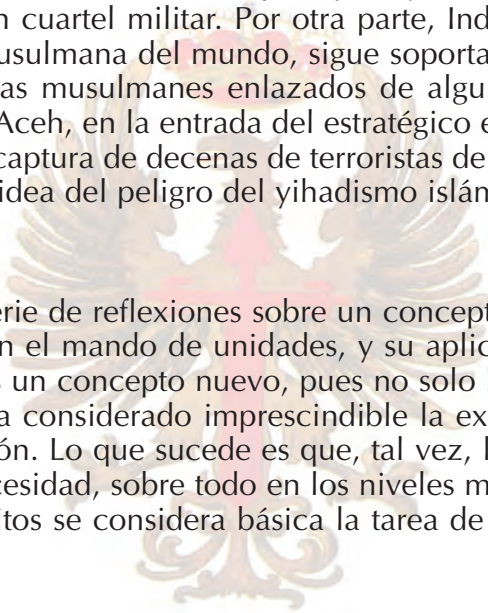
Por una serie de razones, las expectativas de promoción, tanto de oficiales como de suboficiales, se han visto restringidas en gran medida. Esto produce, o puede producir, que al alargarse el tiempo activo de la carrera según la nueva Ley, se produzca una desmotivación importante en aquellos que no logran llegar a donde razonablemente podían aspirar. Esto constituye un grave problema, tanto a nivel personal como respecto a la eficacia del Ejército. Hoy presentamos la primera parte de un trabajo que aporta ideas y sugerencias muy aprovechables para evitar estos efectos negativos.

En la amplia historia de nuestras FAS, a lo largo de los siglos han destacado innumerables héroes que han dedicado toda su vida al servicio de los ejércitos y de España. En este caso traemos a nuestra memoria un marino insigne que, como colofón a su carrera, acabó como virrey de Nueva Granada. Además de otras singladuras, probó en sus carnes la peligrosa del cabo de Hornos; una aventura increíble.

El Rincón de Historia Militar de este mes narra un hecho poco conocido del héroe de Castillejos, el general Prim. Con él se demuestra no solo su visión y conocimiento del problema mejicano y de los países sudamericanos, sino su facultad de maniobrar hábilmente en la situación política española del momento.

El Observatorio Internacional se dedica, en este número, a exponer la situación de dos países de Extremo Oriente. La situación en Tailandia desde el golpe del 2006 por el que fue depuesto y se exilió el Primer Ministro, es muy delicada. Últimamente las fuerzas que lo apoyan y que se muestran contrarias al actual Gobierno se han movilizado en la capital y el Ejecutivo permanece recluido y protegido en un cuartel militar. Por otra parte, Indonesia, el país con mayor población musulmana del mundo, sigue soportando los ataques de los grupos terroristas musulmanes enlazados de alguna forma con Al Qaida. Últimamente en Aceh, en la entrada del estratégico estrecho de Malaca, se ha producido la captura de decenas de terroristas de la Jemaah Islamiyah, lo cual nos da una idea del peligro del yihadismo islámico.

Nuestro Documento recoge una serie de reflexiones sobre un concepto, considerado básico sobre todo en el mando de unidades, y su aplicación en el Ejército: El liderazgo. No es un concepto nuevo, pues no solo ha existido desde siempre, sino que se ha considerado imprescindible la existencia del líder para cumplir una misión. Lo que sucede es que, tal vez, las condiciones actuales potencian su necesidad, sobre todo en los niveles más bajos. Actualmente en todos los ejércitos se considera básica la tarea de la formación de líderes.



O B A M A



en Afganistán

Afganistán es el Rubicón del presidente Obama, y para cruzarlo con éxito se debe analizar el qué, cuándo, cómo, dónde y porqué de cualquier estrategia; así como los elementos de la llamada «gran estrategia» dando un enfoque integral que incluye el aspecto político, diplomático, económico, militar, social o cultural

El paso del Rubicón

Jesús Rafael Argumosa Pila. General de División. DEM.

El pasado 1 de diciembre, el presidente norteamericano, Barak Obama, pronunció un discurso en la Academia Militar de West Point, acerca de la nueva *gran estrategia* a desarrollar en Afganistán, después de haber efectuado un meticuloso análisis durante el otoño, una vez conocido el informe presentado por el coman-

dante en Jefe de la ISAF, general McChrystal, a finales del pasado mes de agosto.

Inmediatamente destaca en esta declaración de Obama, el lugar donde la expuso, el centro militar de mayor prestigio de Estados Unidos que, según sus palabras, constituye para él: «Un honor extraordinario hacerlo en West

Point, donde tantos hombres y mujeres se han preparado para proteger nuestra seguridad y representar lo mejor de nuestro país». Sin duda, muestra la plena lealtad y confianza del pueblo norteamericano en sus militares.

Para que una estrategia sea realmente sólida, coherente y creíble, debe responder, principalmente, a dos postulados. El primero está relacionado con las cuatro cuestiones del paradigma clásico, a las que debe hacer frente cualquier estrategia como método o procedimiento que pretende conseguir la finalidad señalada por la política, a saber: **qué** objetivo se quiere alcanzar; **cómo** se puede lograr; **dónde** hay que actuar y, finalmente, **con qué** medios es preciso contar para su ejecución.

El segundo postulado se refiere al modelo estratégico que se ha de utilizar, siguiendo la escuela doctrinal apuntada tanto por Beaufre como por Collins, en la segunda mitad del siglo pasado, ya sea llamada *estrategia total* o *gran estrategia*, en que se trata con un enfoque integral, global, estatal, usando de todos los instrumentos que dispone el Estado para llevarla a cabo. Entre ellos, se encuentran el político, el diplomático, el económico, el militar, el social o el cultural.

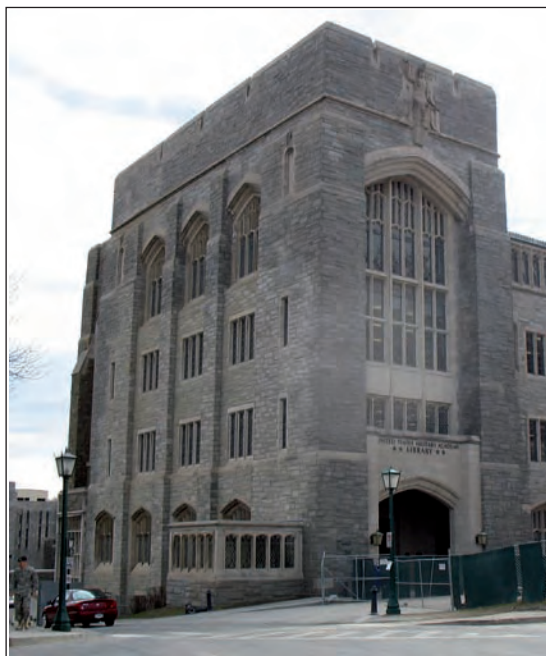
Empezando por el primer postulado, para Obama, el objetivo principal el **qué**, sigue

siendo detener, dismantelar y vencer a Al Qaeda en Afganistán y Paquistán, y quitarle la capacidad de amenazar a Estados Unidos y a sus aliados. Divide este gran objetivo en las tareas de negarle refugio a Al Qaeda, frenar el avance de los talibanes e impedir que derroquen al Gobierno, aumentar la capacidad de las Fuerzas de Seguridad y del Gobierno de Afganistán para que puedan asumir la responsabilidad del futuro de Afganistán.

Aunque la primera parte del objetivo principal es igual que el expuesto en la estrategia diseñada en la pasada primavera, la segunda parte incluye una diferencia sustancial ya que, mientras en la anterior solo mencionaba coordinar los esfuerzos civiles y militares, en esta se habla ya de quitarles capacidades tanto a los talibanes como a Al Qaeda, a través de tareas concretas y medibles.

En cuánto al **cómo**, en el discurso de West Point marca las maneras de cumplir los objetivos citados anteriormente. Primera, seguir una estrategia militar que frene el impulso de los talibanes y aumente la capacidad de Afganistán en los próximos 18 meses. Segunda, colaborar con los aliados, las Naciones Unidas y el pueblo afgano para seguir una estrategia civil más eficaz. Por último, actuar con el pleno conven-

Biblioteca de la Academia Militar de West Point



Para Obama, el objetivo principal, sigue siendo detener, dismantelar y vencer a Al Qaeda en Afganistán y Paquistán, y quitarle la capacidad de amenazar a Estados Unidos y a sus aliados

La estrategia debe funcionar a ambos lados de la frontera afgano-paquistaní

cimiento de que el éxito en Afganistán está inextricablemente unido a la alianza con Paquistán.

En realidad, aquí se halla la esencia de la estrategia. En la respuesta a esta cuestión, reside uno de los puntos clave de la estrategia total del Presidente estadounidense. En especial, la colaboración con los diferentes actores, el pueblo afgano, entre ellos, junto con la afirmación de que el éxito en Afganistán y Paquistán constituye un logro de vital importancia en esta nueva estrategia.

es decir, que es preciso actuar, cuando sea necesario, en territorio paquistaní toda vez que gran parte de los ataques terroristas efectuados en Afganistán, tienen su origen en el país del Indo. Está apuntando, implícitamente, a la indispensable cooperación con Paquistán.

Por último, la contestación al **con qué**, no incluye únicamente a los casi 150.000 militares que estarán en Afganistán el próximo verano —de ellos, 30.000 serán soldados adicionales que va a enviar, fundamentalmente, para luchar contra los insurgentes—, sino también todas aquellas medidas de carácter civil —expuestas de forma muy sucinta— que permitan acelerar la transferencia de responsabilidad del gobierno a las autoridades y al pueblo afgano.

En cuanto a las consideraciones del segundo postulado, relativas a tratar la *estrategia total* con un enfoque integral, el sustrato del discurso se centra en medidas concretas de la estrategia militar, sin puntualizar con claridad las ta-

El secretario general Anders Rasmussen, en una asamblea de la OTAN



Se está intentando estabilizar una de las partes más peligrosas del mundo así como impedir el colapso de un Estado nuclear: Paquistán

En relación con el **dónde**, si bien es cierto que el discurso de Obama no lo expresa explícitamente, también es verdad que en el mismo se señala que la estrategia debe funcionar a ambos lados de la frontera afgano-paquistaní,

reas que es preciso realizar en los otros aspectos de la *gran estrategia* ya sean políticos, económicos, diplomáticos..., o de otro tipo.

En resumen, se puede estimar que esta estrategia de Obama introduce cambios trascenden-

tes en relación con la establecida en la pasada primavera, en alguno de los cuatro elementos del primer postulado. Sin embargo, en cuanto al segundo postulado, se caracteriza por su indefinición, escasez de alusiones y medidas o, cuando menos, por sus muchas lagunas en lo que realmente pretende de otros actores o instrumentos ya sean nacionales o internacionales.

En el frente interno, inicialmente apareció la polémica. Mientras la izquierda zarandeó al Presidente por no estar en la línea de su reciente Premio Nobel de la Paz con esta decisión de profundizar en la guerra, la derecha le acusó de favorecer al enemigo al señalar un límite preciso para el final del conflicto. Esta ambigüedad obligó a varias intervenciones de organismos oficiales para interpretar y explicar acertadamente algunas partes del discurso.

Así, y de acuerdo con el Consejero de Seguridad, el general retirado James Jones, la fecha de inicio del repliegue norteamericano —anunciado en los próximos 18 meses— se producirá cuando se haya revertido de forma significativa el curso actual de la guerra que dependerá de los siguientes parámetros: la eliminación de los santuarios insurgentes, el buen gobierno de Afganistán, el desarrollo económico y la contribución apreciable de las fuerzas afganas a la seguridad del país.

Aunque es contradictorio y complejo hablar del final de una guerra al mismo tiempo que se ordena el envío de 30.000 soldados, no se debe olvidar que, entre otras cosas, se contempla la posibilidad de negociar con los talibanes que dejen Al Qaeda, favoreciendo su entrada en los órganos de decisión de Kabul.

En la reunión de los ministros de Exteriores de la OTAN y demás países participantes en la guerra de Afganistán, celebrada el 4 de diciembre en Bruselas, se ofreció un sólido respaldo a la nueva estrategia de Barak Obama, con promesas de envío de soldados de más de 25 Gobiernos —de un total de 44 países— que sumarán algo más de 7.000 efectivos.

En el campo aliado, se hace énfasis especialmente en el objetivo de traspasar a los afganos la responsabilidad fundamental de gobernar su propio país en cuanto sea posible.

En la Unión Europea se apoya la estrategia de Obama tomando medidas decisivas para su actuación en Afganistán y Paquistán a través de su plan de acción en la región que desde una perspectiva

General James Jones



Se quiere impedir que el terrorismo vuelva a perpetrar atentados mortales como los efectuados en Nueva York, Madrid, Beslán o Londres



General Mc Chrystal en el centro

Es preciso
manifestar con la
máxima firmeza y
consistencia que
estamos
dispuestos a
sacrificarnos para
defender y
preservar los
valores, principios
y forma de vida
de las sociedades
democráticas

global, utiliza una combinación de instrumentos de carácter político, civil, militar y de desarrollo.

La otra cara de la moneda la representan Paquistán y Afganistán. Paquistán no ha conseguido la estrategia regional que solicitara Islamabad a Washington, en la que estuvieran implicados los seis países fronterizos además de las grandes potencias como India, Rusia y China. El principal interés paquistaní era Nueva Delhi, al objeto de reabrir conversaciones indo-paquistaníes, rotas desde los atentados terroristas en Bombay el año pasado, sobre Cachemira y otros asuntos de fricción.

Sin la cooperación del Ejército paquistaní, actuando sobre las bases y santuarios de los talibanes afganos en las provincias paquistaníes fronterizas con Afganistán, donde se retiran los insurgentes ante los ataques de los aliados, es imposible que la estrategia norteamericana tenga éxito.

En Afganistán, aunque las autoridades están de acuerdo, en general, con los planes de Washington, el plazo señalado del inicio del traspaso de responsabilidades se considera demasiado precipitado y poco realista, con independencia de que sigan necesitando ayuda económica de los Estados Unidos y de la comunidad internacional, al menos, durante una década.

Si hablamos de la comunidad planetaria, se está intentando estabilizar una de las partes más peligrosas del mundo así como impedir el colapso de un Estado nuclear, Paquistán. Asimismo, se quiere impedir que el terrorismo vuelva a perpetrar atentados mortales como los efectuados en Nueva York, Madrid, Beslán o Londres.

En suma, son amenazas que afectan a la seguridad internacional y, en la actual configuración geopolítica multipolar, es preciso que las grandes potencias asuman las responsabilidades y compromisos correspondientes. Es decir, que formen parte, con especial protagonismo, de la estrategia del Presidente norteamericano. Esta guerra no es solo de Obama.

Por todo lo expuesto, y con la idea de complementar o facilitar el éxito final de la *gran estrategia* que nos ocupa —pues **todavía hay tiempo** para su depuración, reorientación y mejora, en su caso— sería conveniente tomar como apoyo algunos de los considerandos que a continuación se relacionan.

En primer lugar, es preciso manifestar con la máxima firmeza y consistencia que estamos dispuestos a sacrificarnos para defender y preservar los valores, principios y forma de vida de las sociedades democráticas. Y este mensaje nacional, aliado y de la comunidad internacional debe ser proclamado abiertamente con objeto de que llegue claramente a los oídos de los terroristas.

En segundo lugar, se han de establecer con claridad los diferentes integrantes y medidas de la *estrategia total*. De esta forma, se deben señalar las acciones y tareas que llevar a cabo en el campo político, diplomático, militar, económico, social, de la seguridad..., al objeto de actuar con un enfoque integral y así alcanzar la máxima eficiencia y eficacia.

Los 5.000 millones de dólares ofrecidos por Japón o el Plan de Acción de la UE sobre Afganistán y Paquistán constituyen ejemplos que pueden dar un fuerte impulso al citado enfoque integral de la *estrategia total*. A mayor abundamiento y de acuerdo con la posición de negociar con los talibanes, en la reunión de Londres sobre Afganistán, celebrada el 28 de enero pasado, la comunidad internacional creó un fondo de 700 millones de dólares, durante

cinco años, para poder ofrecer empleo y entregar tierras a aquellos talibanes que abandonen Al Qaeda u otros grupos terroristas.

En tercer lugar, para que la *gran estrategia* tenga éxito en Afganistán, resulta imprescindible que se cumplan ciertos condicionantes claves sobre los que Obama no tiene control. Entre ellos se hallan un Gobierno afgano creíble y sin corrupción, la estrecha cooperación y alianza con el inestable e impredecible Paquistán, o la mayor aportación y apoyo de los socios y aliados. Para ello, se necesita el pleno apoyo de la comunidad internacional.

En cuarto lugar, es preciso establecer la estrategia regional mencionada más arriba en la que se incluya una fuerte y sólida alianza entre Estados Unidos y Paquistán. Con independencia de que esta alianza constituye la llave para finalizar el conflicto, es esencial implicar a los actores regionales. Aquí, la diplomacia adquiere su máxima importancia con el propósito de realizar las oportunas negociaciones, en especial con India, China, Rusia e Irán.

En este orden se halla la declaración efectuada por el Secretario General de la OTAN, Anders Rasmussen, en la clausura de la 46ª Conferencia de Seguridad de Munich, el pasado 31 de enero, cuando solicitó a Moscú que contribuyera al esfuerzo multinacional en Afganistán con helicópteros, instructores militares y policiales, además de colaborar en la lucha contra el cultivo del opio y del narcotráfico. También solicitó colaboración a China e India, aunque de forma más general.

Asimismo, parece conveniente persistir con la máxima insistencia en que los afganos deben asumir la responsabilidad de su seguridad en cuanto sea posible, para lo cual es fundamental crear las condiciones necesarias y suficientes para transferir la misma con las debidas garantías.

España se halla en una excelente posición para contribuir con eficacia a la *estrategia total* del Presidente norteamericano en Afganistán. Aparte de realizar anualmente un Curso de Defensa para Oficiales Superiores Afganos —ya se han efectuado tres, de un mes de duración y con unos 25 participantes—, de enviar 500 soldados más a Afganistán y de poner a disposición de otros aliados, el centro de excelencia



Anders Rasmussen, Secretario General de la OTAN

de Hoyo de Manzanares, de gran prestigio por la experiencia en atentados terroristas, al ostentar la presidencia de la UE durante el primer semestre de este año puede impulsar fuertemente el Plan de Acción de la UE en la región.

Para Obama, la guerra de Afganistán supone el paso del Rubicón de César en la guerra de las Galias, ya que de su éxito o fracaso puede depender el resultado en los diferentes frentes que tiene abiertos en el mundo, desde el cuestionable proceso nuclear iraní hasta la retirada definitiva de Iraq, pasando por el conflicto palestino-israelí o por el reciente reto de las agresiones de Al Qaeda en Yemen. La diferencia es que, en este caso, el paso del Rubicón afecta directamente a la sociedad planetaria.

En definitiva, la mejor manera de triunfar en Afganistán y Paquistán lo conforma el importante enfoque integral que demanda la *gran estrategia* con el propósito de aplicar todos los instrumentos a disposición de la comunidad internacional ya sean locales, regionales o internacionales para lo cual la participación o, al menos, la aceptación de las grandes potencias es indispensable. Está en cuestión la seguridad mundial. ■

Transformación del Ejército de Tierra francés

Emilio Borque Lafuente. Teniente Coronel. Artillería. DEM.

Esta transformación, impulsada por el presidente Sarkozy, gira en torno a siete ejes: la reducción de las estructuras de mando, la preservación de la coherencia del sistema de fuerzas, su reequilibrio, la reducción de la dispersión, la disminución de los gastos de adiestramiento y de enseñanza, la preservación de las condiciones de vida profesionales y sociales del personal militar y civil, y la revalorización de la reserva

Como se preveía en 2007, la victoria de Nicolas Sarkozy en las elecciones presidenciales francesas iba a traer una larga serie de reformas. El objetivo político de aligerar la Administración, reducir el peso del Estado en la sociedad y eliminar el déficit, anunciaban un periodo difícil para sus Fuerzas Armadas. Efectivamente, nada más llegar a la Presidencia de la República, ordenó el inicio de las reformas tanto generales como particulares de Defensa.

El proceso está inspirado en la política general de modernización del Estado, que quiere responder a la triple exigencia de eficacia, calidad de los servicios prestados y economía en la gestión de las finanzas públicas. Se trata fundamentalmente de garantizar la capacidad operativa de las fuerzas, haciendo que los diferentes componentes del Ministerio se centren en su misión principal, descargándoles de tareas accesorias.



De acuerdo con la voluntad del Presidente de reformar el útil de Defensa para adaptarlo a un marco estratégico cambiante y para responder a las aspiraciones de los franceses en materia de defensa y seguridad nacional, el Ministerio de Defensa se ha comprometido en un proceso de reforma de gran amplitud, que se ha materializado en la aprobación del *Libro Blanco de la Defensa y Seguridad (LBDS)*, la Revisión General de las Políticas Públicas (RGPP) y la Transformación del Ejército de Tierra.

LIBRO BLANCO DE DEFENSA Y SEGURIDAD

Si el *Libro Blanco* del año 72 fue considerado el de la disuasión nuclear y el del año 94 el de la proyección y la acción a distancia del territorio nacional, el aprobado en 2008 define una estrategia de defensa y seguridad nacional adaptada a la era de la globalización.

Constata una serie de tendencias inquietantes para 2025 susceptibles de lanzar a escala mundial tensiones hasta el momento desconocidas: calentamiento global, preocupación creciente sobre los abastecimientos estratégicos, sobreexplotación de los recursos naturales, proliferación de armas prohibidas o reguladas por tratados internacionales, así como la amplitud, difusión, formas de operar y eficacia de las redes terroristas.

En el aspecto geopolítico se afirma que en el año 2025, Asia será uno de los polos fundamentales de la vida internacional junto con Europa y América y que habrán surgido nuevas potencias, especialmente China e India. Además habrá un declive relativo de las potencias occidentales, tanto por el empuje de Asia como por la pérdida de poder demográfico, dibujando un sistema económico y geopolítico mundial reestructurado. La superioridad tecnológica y militar occidental seguirá siendo real, pero en competencia con la de las nuevas potencias. Para la seguridad de Francia y de Europa, la zona que se extiende desde Mauritania hasta Paquistán, el llamado «arco de crisis», será crucial.

Con todo esto la estrategia de seguridad y defensa se tiene que inspirar en nuevos factores:

- La creciente interconexión entre diferentes amenazas y riesgos, como consecuencia de la globalización.

- La continuidad entre seguridad interior y seguridad exterior, definiendo estrategias de conjunto.
- La posibilidad de rupturas estratégicas brutales en relación con los riesgos para los que ahora se está preparado, con nuevas amenazas.
- Los cambios que se han experimentado en las operaciones militares.

Todo ello lleva a redefinir los principios de la estrategia y de la seguridad nacional, así como dar la mayor continuidad posible entre la seguridad exterior y la interior.

Francia realiza un gran esfuerzo en operaciones, exteriores e interiores, bilaterales y multilaterales

Conocida es la importancia que Francia da a la construcción europea y por ello el *LBDS* establece la acción multilateral como principio básico, así como el papel central de Naciones Unidas para la resolución pacífica de los conflictos. Se incita a la promoción de las instituciones colectivas multilaterales o regionales, la defensa de los derechos del hombre y el máximo apoyo al papel fundamental de la Unión Europea en el seno de las instituciones multilaterales, como un actor único con voz propia. Incluso propone la redacción de un *LBDS* europeo, que sirva de avance en el desarrollo de las instituciones europeas y dé prioridad a la obtención y mejora de las capacidades de gestión de crisis.

Se mantienen las cuatro funciones estratégicas ya establecidas (disuasión, protección, prevención e intervención), pero añade una más: el conocimiento y la anticipación, a la que considera prioritaria, ya que constituye la primera línea de defensa y garantiza la autonomía de decisión y la iniciativa estratégica. Por ello se da la máxima importancia a la inteligencia en todas sus dimensiones, incluida la espacial.

LA REVISIÓN GENERAL DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS (RGPP)

Se trata de una iniciativa personal del Presidente de la República para modernizar las es-

estructuras administrativas y hacerlas más eficaces, abandonando la lógica de medios para buscar la de los objetivos de la acción política. Tiene un objetivo triple: mejorar la calidad de los servicios públicos, volver al equilibrio presupuestario en el horizonte del año 2012 y conseguir que se valore mejor el trabajo de los funcionarios.

Para el Ministerio de Defensa, la RGPP pretende centrar los esfuerzos de las Fuerzas Armadas en la realización de sus misiones principales y mejorar la condición del personal con una parte del ahorro que se consiga con las medidas que se adopten. Utilizar mejor los medios buscando la mayor eficacia al menor coste y proporcionar un entorno óptimo para el cumplimiento de las misiones encomendadas.

Para ello, se han marcado cuatro grandes principios de racionalización:

- «Mutualización»: puesta en marcha de verdaderas funciones de apoyo integradas.

La reducción de las estructuras de mando se materializa en la desaparición de siete estados mayores

- Densificación, reduciendo la dispersión de unidades y de funciones.
- Reorganización de estructuras, reduciendo el número de escalones intermedios.
- Externalización de algunas funciones no estratégicas.

Una de las medidas más duras que se han tomado en el marco de la RGPP es la reducción drástica de efectivos, que para el Ejército de Tierra supondrá una pérdida de 24.450 personas de aquí a 2014 entre civiles y militares, es decir, un 16% menos.

TRANSFORMACIÓN

Durante los trabajos de elaboración del LBDS y de la RGPP, en el Ejército de Tierra se analizó la situación real para enfocar las reformas y la transformación de la mejor manera posible.

Francia realiza un gran esfuerzo en operaciones, exteriores e interiores, bilaterales y

multilaterales. En lo que se denomina *actitud operativa*, el Ejército de Tierra mantiene un número que está próximo a los veinticinco mil efectivos y que para lo que se refiere a las misiones exteriores se sitúa entre ocho y diez mil. Esto conlleva un gran desgaste del personal, pero también de los materiales. Se van adquiriendo equipos nuevos y más complejos, pero estos tienen que convivir con otros de mayor antigüedad, especialmente vehículos mecanizados o blindados y rueda que, por su elevado número, son de difícil y lenta sustitución. Es obligado idear métodos para gestionar su «envejecimiento» mientras llegan los recursos suficientes para acometer su renovación, así como para el mantenimiento de las nuevas adquisiciones en condiciones operativas. Los recursos financieros seguirán siendo limitados, no solo por la cantidad, sino porque los materiales son más complejos y requieren mucho más esfuerzo económico.

Nos movemos en un contexto estratégico en el que las amenazas evolucionan más rápido que nuestra capacidad de reacción, en el que hay empleos operativos de muy diferente naturaleza: desde la intervención, con la necesidad de contar con capacidad para el combate de alta intensidad, hasta la estabilización y la normalización. Las operaciones se están endureciendo cada vez más, son de muy diversa naturaleza, siempre muy distantes de territorio nacional y de muy larga duración.

Hay que considerar también que el Ejército se encuentra en una situación de fragilidad por el estancamiento de los presupuestos, por la edad de los materiales en unos casos, y la complejidad de funcionamiento y mantenimiento en otros. Por último, se debe tener en cuenta la peculiaridad tradicional del Ejército francés de estar establecido con una enorme dispersión geográfica: existen 272 guarniciones diferentes y 1.857 instalaciones, algo muy difícil de gestionar desde el punto de vista del apoyo.

La constatación de todo ello hizo que el Ejército de Tierra se planteara acometer una profunda transformación, antes incluso de que se aprobaran el LBDS y la RGPP. La transformación, tal y como se ha planteado, se basa en tres principios:



Operaciones en el exterior

- Poner en práctica las recomendaciones del *Libro Blanco*, adaptando el ET al nuevo contrato operativo y buscando la acción conjunta en el apoyo y los servicios.
- Responder a los empleos más probables, adaptando la herramienta de combate: coherencia entre organización y misiones, reequilibrando las capacidades operativas.
- Emplear la rentabilidad de esta transformación en la modernización del equipamiento y la mejora de la condición militar.

La transformación gira en torno a siete ejes principales:

- Reducción de las estructuras de mando.
- Preservación de la coherencia del sistema de fuerzas.
- Reequilibrio de las fuerzas.
- Reducción de la dispersión.
- Reducción de gastos de adiestramiento y de enseñanza.
- Preservación de las condiciones de vida profesionales y sociales del personal militar y civil.
- Dar valor a la Reserva.

La reducción de las estructuras de mando se materializa en la desaparición de siete es-

tados mayores. En primer lugar, siendo posiblemente uno de los cambios orgánicos más importantes, está la disolución del Mando de la Fuerza Logística Terrestre (FLT) y la integración de sus capacidades en la Fuerza Terrestre (FT). La FLT contaba con dos brigadas, disolviéndose la segunda y pasando parte de los medios y unidades tanto de esta como de la primera a la FT como brigada especializada. El que haya un mando único para toda la fuerza terrestre permite reforzar la coherencia de la preparación y del empleo de las unidades de combate, de apoyo al combate y de apoyo logístico al combate proyectables, adaptando esta preparación a los empleos más probables.

Hasta ahora Francia contaba con cuatro estados mayores de fuerza, de nivel división. Se había constatado que realmente ninguno tenía capacidad por sí mismo y, de hecho, para operaciones y ejercicios habían establecido un sistema de binomios. Cuando uno tenía que actuar, era necesariamente apoyado por otro. En esta reforma se suprimen dos, cuyo personal y medios pasarán a reforzar a los que permanecen. Desaparecen también los estados mayo-



Soldados paracaidistas franceses patrullando

res, es decir las brigadas, de Artillería, Ingenieros y Aeromóvil, ya que se considera que han dejado de tener utilidad por la inexistencia de conflictos que requieran contar con estas estructuras.

La coherencia del sistema de fuerzas se consigue preservando las ocho brigadas interarmas, que ahora tienen el carácter de: decisión (dos, las más potentes y pesadas), multifunción (cuatro, mecanizadas y ligero-acorazadas) y de empleo de urgencia (dos, ligeras). De acuerdo con el *LBDS* hay que mantener la aptitud de entrada inicial y de nación marco, lo que supone el mantenimiento de la capacidad de mando de nivel cuerpo de ejército y simultáneamente de al menos una división, siempre con los medios CIS asociados.

El tercer eje marca que hay que proceder a un reequilibrio de capacidades, lo que se hace en función de las nuevas amenazas y de los empleos más probables. Por ello las unidades de combate desembarcadas se preservan, así como las unidades de fuerzas especiales, de helicópteros y las de la función inteligencia. Estas unidades son esenciales en los nuevos conflictos, ya que de cara a un enemigo que se caracteriza por ser imprevisible, es necesario obtener información, mantener el terreno, buscar al adversario cuando se oculta y poder desarrollar la sorpresa táctica. Solo estas unidades dominan los modos de acción para hacerlo.

En lo que se refiere a la Caballería, se mantienen las unidades blindadas ruedas-cañón en detrimento de los carros de combate. Se conservan los cuatro regimientos LECLERC, pero en lugar de contar con 80 por regimiento (con dos grupos de 40), se pasa a una estructura de cuatro escuadrones con 52 carros por regimiento más ocho de reserva; a cada brigada multifunción se le asigna un regimiento de blindados ligeros de Caballería.

Si la Artillería es básica para ganar la batalla e imponer la decisión, su labor es más limitada en las fases de estabilización y de normalización. Dados los tipos de conflictos actuales, en que la fase de estabilización es la más larga y más decisiva, es necesario reorganizarla. En Artillería Antiaérea solo se mantienen las unidades de misiles portátiles, transfiriendo el resto al Ejército del Aire. Finalmente se pierde la brigada y cuatro regimientos mixtos; en total, el 33% de los obuses y el 50% de los lanzacohetes. El Arma de Ingenieros pierde su brigada, pero todas las capacidades se conservan en los regimientos de las brigadas interarmas, que son reforzados.

Como se ha dicho el Ejército de Tierra francés tiene un despliegue muy disperso en el territorio nacional, algo que aunque tiene ventajas desde el punto de vista de lazos con la nación y de reclutamiento, es difícilmente sostenible desde el punto de vista del apoyo. Para reducir esta dispersión se ha creado el concepto de Base de Defensa, que no se debe entender bajo el prisma de una sola instalación, sino que se busca la unificación del apoyo de acuerdo con la proximidad geográfica, creando un grupo de apoyo de carácter conjunto.

Para reducir gastos de adiestramiento y de enseñanza, se han tomado una serie de medidas como el reagrupamiento de las brigadas de Inteligencia y de Fuerzas Especiales en una misma zona geográfica. Lo mismo para el Arma de Tren, que se desplaza en gran parte al corredor del Ródano, que soporta el 60% del movimiento militar por carretera. Los regimientos de Material (Mantenimiento) desaparecen de la FLT y no van a la FT; se crea un Mando de Apoyo Industrial a donde irán una parte de

en el Sudeste, en la Provenza. Así mismo los pequeños centros de adiestramiento y de endurecimiento se disuelven, salvo el de endurecimiento en montaña.

En cuanto a las escuelas, hay traslados que se dirigen a crear «polos» de enseñanza. Así, la de Infantería pasa a Draguignan, junto a la de Artillería. La de Tren deja Tours y pasa a Bourges, junto a la de Material. La de Estado Mayor (curso de ascenso a comandante) y la NBQ se unen a la del Arma Blindada Caballería en Saumur.

Es necesario preservar las condiciones de vida profesional y social del personal, sobre todo teniendo en cuenta la cantidad de hombres y mujeres que se verán afectados por las disoluciones y traslados: unos 50.000, a los que hay que sumar 15.000 cónyuges y 28.000 hijos. Se están estudiando medidas de acompañamiento, entre las que se encuentra la posibilidad de facilitar la salida al sector privado mediante convenios con los grandes grupos industriales, la creación de un servicio unificado en el Ministerio para la reconversión, indemnizaciones para comenzar una segunda carrera, así como acuerdos que faciliten la integración en la función pública. Finalmente se quiere hacer un esfuerzo también en la reclasificación profesional

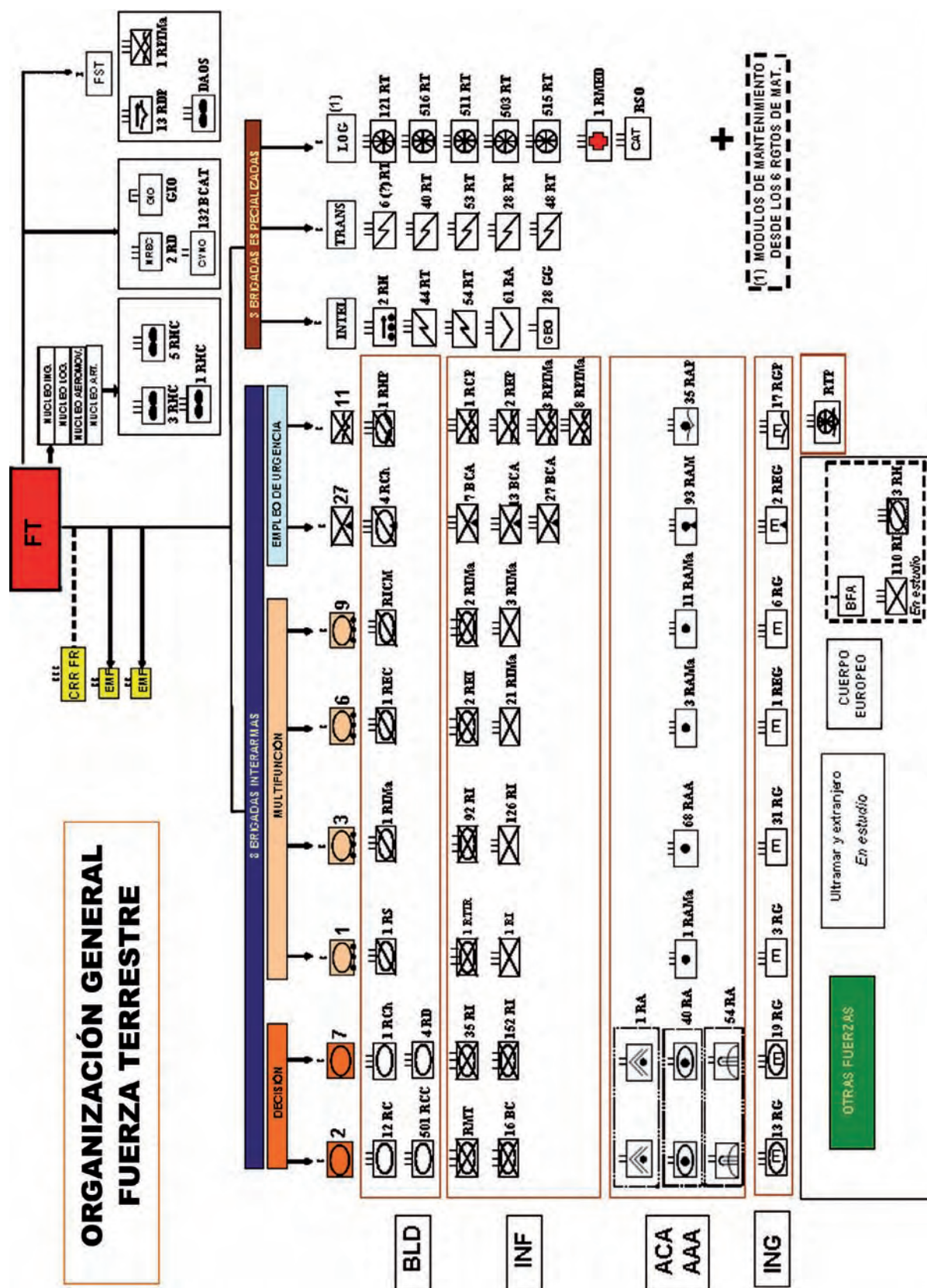
Esta reforma que acaba de iniciarse es la de mayor envergadura desde la que se produjo durante los momentos iniciales de la profesionalización

las capacidades, dejando únicamente módulos de apoyo directo en la Brigada Logística.

Se crean también dos grandes complejos de centros de adiestramiento, manteniendo lo ya existente pero unificando su mando y sus apoyos. Uno en el Norte, en Champagne y el otro

Puesto de mando móvil en operaciones





de los cónyuges, así como en las ayudas para la adquisición de otra vivienda.

Con el último eje se quiere dar mayor valor a la Reserva, ya que se entiende que es una verdadera apuesta estratégica. Tiene que ser considerada como un complemento de la actividad bien participando en operaciones exteriores, bien sustituyendo a los militares que estén proyectados en operaciones exteriores.

En resumen y como síntesis de todo lo anterior, se ha definido el concepto de Ejército 20XC, el modelo del futuro Ejército de Tierra. En coherencia con el contrato operativo ordenado, tiene dos ambiciones: en primer lugar, proporcionar al Ejército los medios humanos y técnicos para ganar una guerra clásica dentro de una coalición, especialmente europea; y, por otra, permitir imponer la decisión en operaciones de larga duración entre la población, objetivo y actor de los conflictos presentes y futuros.

La brigada es ahora la reserva de fuerzas, reuniendo todas las capacidades que permiten al mando utilizar unas u otras en función de la intensidad del conflicto. Las capacidades ligadas a la digitalización del espacio de batalla, al

poder conocer la situación (Inteligencia), a la aptitud a durar en el tiempo y a controlar el medio (Infantería) se han considerado como fundamentales.

CONCLUSIÓN

Esta reforma que acaba de iniciarse es la de mayor envergadura desde la que se produjo durante los momentos iniciales de la profesionalización. Es fruto de una decisión presidencial, de la voluntad de optimizar y racionalizar la Administración, pero también de la adaptación a un escenario financiero restrictivo y al nuevo entorno de operaciones, más largas, diversas, duras y distantes.

Para el Ejército de Tierra está suponiendo un verdadero desafío, al tener que conjugar la conservación de capacidades imprescindibles con una importante reducción de efectivos, a la vez que se mantiene, e incluso se acrecienta, el esfuerzo en las diferentes misiones. En todo caso, se trata de una transformación necesaria para tener la oportunidad de seguir contando con un Ejército puramente volcado en las operaciones. ■

Fuerzas paracaidistas francesas



Ejército

de tierra español

TODOS LOS TEMAS
QUE TE INTERESAN



**SUSCRÍBETE
¡AHORA!**

SEGURIDAD Y DEFENSA
NIVEL OPERACIONAL Y TÁCTICO
INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO
ORGÁNICA Y LEGISLACIÓN
PERSONAL
LOGÍSTICA
CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ARMAMENTO, MATERIAL E INFRAESTRUCTURA
EJÉRCITO Y SOCIEDAD
GEOGRAFÍA E HISTORIA
CULTURA

BOLETÍN DE SUSCRIPCIÓN A LA REVISTA *Ejército*

D. Empleo
Escala DNI Teléfono
Dirección N° Piso Puerta
Población C.P. Provincia

Deseo suscribirme a los 10 números ordinarios y 2 extraordinarios de la revista *Ejército* del año 2010, por un importe total de

o España 12,02 euros anuales (I.V.A. y gastos de envío incluidos)

o Unión Europea 18,03 euros anuales (I.V.A. y gastos de envío incluidos)

o Resto del mundo 24,04 euros anuales (gastos de envío incluidos)

que abonaré de la forma siguiente:

- ☐ Giro postal a la Sección de Publicaciones de la JCISAT. C/ Alcalá, 18 - 28014 MADRID.
- ☐ Cheque nominativo a favor del "Centro de Publicaciones del MINISDEF".
- ☐ Domiciliación Bancaria (*no válida para suscripciones del extranjero*).
- ☐ Transferencia bancaria a favor de: "Centro de Publicaciones del MINISDEF", con código de cuenta: 0182 2370 47 0201503658 del BBVA, en Madrid (España)

Rellenar solamente en caso de domiciliación bancaria D.
autorizo al Centro de Publicaciones del Ministerio de Defensa, para que con cargo a mi cc. núm,

Entidad	Sucursal	DC	c/c
☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

del Banco o Caja
con domiciliación en la Calle
Población C.P. Provincia
sean abonados los recibos correspondientes a la suscripción de la Revista *Ejército*.

....., a de de 2010

Firmado:

Un Aliado de Futuro

DEFENSE SOLUTIONS
FOR THE FUTURE



GENERAL DYNAMICS
European Land Systems

GENERAL DYNAMICS
European Land Systems
Santa Bárbara Sistemas

gdsbs.com



TRADICIÓN Y MODERNIDAD:

«...No deseamos más que representar las cosas tal como son y delatar la errónea creencia según la cual, un valiente sin inteligencia puede llegar a distinguirse en una guerra.»

Von Clausewitz. C. De la Guerra

Zacarías Hernández Calvo. Comandante. Infantería. DEM.

Hay un objetivo que debería ser constante en las preocupaciones de los mandos militares al realizar operaciones: ¿qué **podría y debería** hacerse al aplicar la fuerza militar contra el enemigo? La historia militar está llena de fracasos, no todos los cambios introducidos en la forma de hacer la guerra han tenido éxito, como señala Beaufre: «*Toda innovación constituye un riesgo mayúsculo, pero cualquier rutina está condenada de antemano*»¹.

En el mismo sentido, entre las quince características que Norman F. Dixon señala en los comportamientos incompetentes que han dado

lugar a grandes desastres militares a lo largo de la Historia, hay dos que merecen destacarse: la incapacidad para aprovechar la experiencia adquirida en el pasado y la resistencia frente a la adopción y explotación de las tecnologías y tácticas de reciente descubrimiento².

Si a nivel táctico no somos vencidos, pero no se avanza hacia la consecución de los objetivos operacionales; si la clara y abrumadora superioridad tecnológica de que los ejércitos modernos disponen, no se traduce en un control de las zonas que se ocupan; si los objetivos tienen que ser tomados una y otra vez porque



Retos de la táctica en el siglo

XXI

El escenario operativo actual presenta una gran complejidad que obliga a redefinir la táctica para el siglo XXI. Esta táctica requiere claridad y comprensión de los procedimientos tradicionales y su adaptación a las exigencias actuales

no se es capaz de mantenerlos; y si los muertos y el dinero que cuestan las operaciones no contribuyen a la resolución del conflicto, está claro que hay que reflexionar sobre las tácticas que se están aplicando.

Es conocida la conversación del coronel Summers³ con un teniente coronel norvietnamita, que a la afirmación de que en Vietnam los EEUU nunca habían sido vencidos sobre el campo de batalla, contestó: «*Es verdad, pero también es irrelevante*». Esta respuesta podría ser puesta hoy en día en boca de un iraquí o un afgano. La complejidad del campo de batalla actual produce en los jefes tácticos la sensación de frustración que explica el comandante Silvela en su artículo «The influential leader»⁴, ya que a pesar de conocer su trabajo, sus armas, las tácticas y a sus soldados, hay muchas cosas en el campo de batalla que están fuera de su control y sienten cómo la situación en su área de operaciones empeora cada día.

En 2001 se conquistó Afganistán y en 2003 se alcanzó a Bagdad, pero los éxitos de las maniobras operacionales no llegaron a convertirse en éxitos estratégicos, deslizándose desde entonces ambos conflictos a numerosos enfrentamientos de nivel táctico, muchos de ellos de nivel compañía o incluso menor.

Es necesario entender el carácter de la maniobra en el actual escenario operativo. La explicación de los fracasos que se han visto en los últimos años, obedece a la dificultad para ver el cambio de paradigma que se ha producido en la naturaleza de la guerra.

EL DEBATE ACTUAL SOBRE LAS OPERACIONES BASADAS EN EFECTOS (EBO)

El más acalorado debate actual sobre aspectos operativos, incluyendo los tácticos, probablemente está teniendo lugar entre los partidarios y los detractores del concepto de «operaciones basadas en efectos». La directriz dada en verano del 2008 por el general Mattis, jefe de

USJFCOM, ordenando el abandono del concepto EBO desató, si cabe más, la discusión. Entre las razones que argumentaba para su abandono están: que asume unos niveles inalcanzables de predictibilidad, no tiene en cuenta las dimensiones humanas de la guerra, promueve la centralización o es un proceso liderado por los estados mayores y no por el mando. Una vez abandonado el concepto, proponía que el *«mejor camino hacia adelante es redefinir nuestra terminología y conceptos, volviendo a principios probados en el tiempo, como las órdenes tipo misión, propósitos precisos del mando y una clara articulación de fines, modos y medios probados en*

nal deseada más que en organizar las actividades militares, para ello se considera el ambiente como un todo, reconociendo su complejidad, imprevisibilidad y capacidad de adaptación, lo que requiere una constante evaluación y análisis para mantener su comprensión antes y durante el planeamiento y la ejecución, para así permitir traducir la situación final deseada en actividades. De esta manera, los jefes necesitan evaluar constantemente el impacto de sus decisiones en la voluntad y capacidad de todos los participantes, no exclusivamente en elementos individuales o el enemigo. Se señala que el mando por misiones, el «enfoque maniobrero»



combate y enraizados en la naturaleza fundamental de la guerra».

Vistas las razones y propuestas para abandonar el concepto EBO, vamos a examinar las que aportan unos de sus principales valedores, el Ejército del Reino Unido. En el documento doctrinal *Incorporating and Extending the Uk Military Effects-Based Approach* del año 2007, se señala que la filosofía basada en efectos se centra en planear y proporcionar una situación fi-

y la experiencia e intuición del jefe son esenciales para su correcta aplicación.

Con la sola lectura de los párrafos anteriores se pueden apreciar similitudes entre las dos posturas sobre las operaciones basadas en efectos: si el mando por misiones es esencial para su aplicación, no sería necesario «volver» a las órdenes tipo misión; si la intuición del jefe es esencial para su aplicación, no puede ser un proceso liderado por los estados mayores; si

El escenario operativo actual presenta una gran complejidad que obliga a redefinir la táctica para el siglo XXI

escrito por William S. Lind *Maneuver Warfare Handbook*, considerado como la Biblia de la táctica de los marines (como el general Mattis). La guerra de maniobra entiende el combate como una competición en el tiempo, de ciclos de observación-orientación-decisión-acción (OODA) desarrollados por los contendientes, siguiendo la célebre teoría del OODA «Loop» del coronel Boyle. Maniobrar significa ser sustancialmente más rápido a través de sucesivos ciclos OODA hasta que el enemigo pierda su capacidad de combatir de una manera organizada. En términos generales esto se consigue mediante la descentralización, asumiendo la



se asume la complejidad del ambiente, por supuesto, se incluyen las dimensiones humanas de la guerra.

Vamos a seguir profundizando un poco más en los conceptos manejados.

LA GUERRA DE MANIOBRA Y EL MANDO POR MISIONES

Para intentar descifrar qué significa guerra de maniobra lo mejor es ir al excelente libro

confusión y el desorden que genera la descentralización, huyendo de recetas y fórmulas y evitando la repetición de actuaciones a través de los sucesivos ciclos.

¿Y cómo definir la táctica? Como el proceso de combinar dos elementos, técnicas y educación, a través de tres puntos de referencia: el mando por misiones, el esfuerzo principal, y las fortalezas y debilidades del enemigo.

Las técnicas se definen como aquellos aspectos del combate que se entrenan como procedimientos, desde disparar un fusil hasta desplegar una unidad, y son esenciales pero no suficientes. La táctica requiere el arte de seleccionar entre las técnicas o procedimientos, aquellos necesarios para una determinada situación y eso solo se consigue mediante una adecuada educación de los jefes de las unidades.

El mando por misiones, reflejado en las órdenes tipo misión, es aquel en que se señala al subordinado lo que su jefe quiere que consiga, dejando el cómo conseguirlo básicamente a criterio del subordinado. El subordinado recibe dos referencias de su jefe, el propósito en el que se expresará claramente la situación final deseada y la misión o cometido que se puede entender como el «trozo» de ese propósito asignado al subordinado. ¿Qué libertad de acción le queda al subordinado? Dependerá de la situación, pero toda la que se pueda dar.

¿Limita esto el control de las unidades? No, el propósito y los cometidos, si están bien definidos, permiten cohesionar la acción de todas las unidades; se busca sustituir el control por constantes informes de situación, por la directriz que suponen el propósito y los cometidos, permitiendo a los mandos subordinados adaptar su maniobra a los sucesivos cambios de la situación con rapidez en el ciclo OO-DA.

El esfuerzo principal es un concepto entendido más fácilmente. Es la acción que según el jefe puede alcanzar un efecto decisivo. Más que un esfuerzo físico, es un esfuerzo conceptual, que permite a todas las unidades apoyar la acción. Es un concepto esencial en escenarios de frentes amplios, de contrainsurgencia, o donde el enemigo supera en número las fuerzas propias, pues evita el desperdicio de esfuerzos que no vayan encaminados a apoyar de alguna manera la consecución del objetivo.

El análisis de la fortaleza y debilidad del enemigo permitirá orientar las acciones propias hacia sus puntos más frágiles, pues la guerra de maniobra busca evitar la fortaleza enemiga, detectando las áreas más débiles y orientando hacia ellas el esfuerzo principal. De esta manera, la progresión de los esfuerzos debe venir

Esta táctica requiere claridad y comprensión de los procedimientos tradicionales y su adaptación a las exigencias actuales

determinada por el resultado del avance, pudiendo variar como respuesta al desarrollo de las operaciones. La localización de las debilidades enemigas requiere descentralización del mando y control, para permitir un rápido aprovechamiento. Lo ideal en el combate es detectar un «flanco enemigo», definido por el coronel Boyd como *«aquel aspecto del combate al cual el enemigo no dedica su atención principal»*, por lo que siempre tendrá un carácter temporal y cambiante.

LA ORIENTACIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN

El enfoque maniobrero pone el énfasis en las operaciones orientadas al enemigo. El terreno es importante, pero el objeto de las operaciones es el enemigo. La adecuada combinación de objetivos orientados hacia el terreno y el enemigo, es una cualidad del buen jefe táctico. En los últimos años, fruto de los ejercicios teóricos y prácticos sin fuerzas de oposición, hemos tendido a dar preferencia a los objetivos marcados sobre accidentes orográficos, limitándose las unidades a alcanzar líneas marcadas sobre el terreno o simplemente alturas. La equivocación en la selección de objetivos ha sido históricamente la causa de muchas muertes tras duros combates que finalmente no han supuesto ninguna ventaja táctica. Las dos razones para alcanzar objetivos marcados sobre el terreno, es que este sea útil para la maniobra propia y, aun mejor, necesario para la maniobra del enemigo.

Maniobra en contrainsurgencia

(forma en que las "operaciones de influencia" funcionan en la práctica)

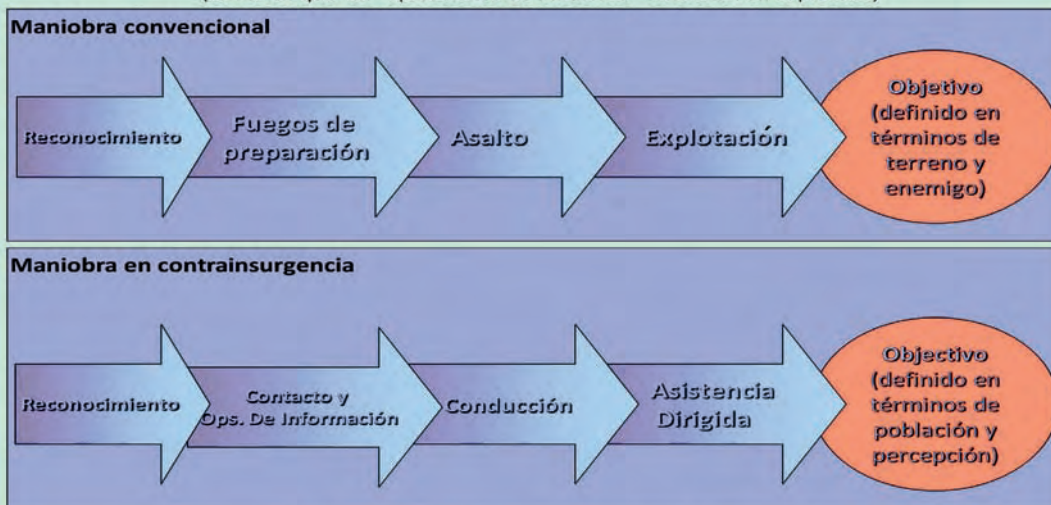


Gráfico obtenido de: David Kilcullen, Counterinsurgency in Iraq: Theory and Practice, 2007

En el actual escenario operativo la maniobra se complica, apareciendo con fuerza una tercera orientación de las líneas de acción: la población. La importancia de proteger a la población local de las insurgencias, hace que este enfoque se convierta en el principal de las grandes unidades tácticas. La falta de información sobre el enemigo en los escenarios de

contrainsurgencia o estabilización, hace pensar erróneamente que este posee la iniciativa. La dificultad de un enfoque de las operaciones hacia el enemigo no debe evitar tomar la iniciativa en los otros dos posible enfoques (terreno y población). Un ejemplo claro lo tenemos en el establecimiento de bases avanzadas de entidad compañía realizado en Iraq a partir de

El escenario como sistema



Gráfico obtenido de: David Kilcullen, Counterinsurgency in Iraq: Theory and Practice, 2007

2007, abandonando las grandes bases por otras que permitían mantener la presencia en zonas claves y proteger a la población de la influencia insurgente.

LA COMPLEJIDAD DEL ACTUAL ESCENARIO OPERATIVO

En el incierto y turbulento mundo actual es difícil predecir la naturaleza del conflicto en el que nos veremos envueltos. Esta es la naturaleza del actual escenario operativo que el general Krulac (también de los marines) definió como *«atravesado por el espectro completo de desafíos tácticos en el transcurso de pocas horas y en el espacio de tres manzanas contiguas de la ciudad (three block war)»*.

El ambiente, además de las complejidades naturales orográficas o climáticas que pueda presentar, estará definido por un escenario humano compuesto por grupos con diferentes identidades (familias, clanes, tribus), lenguajes, religiones, culturas, etnias y valores. Además, simultáneamente a la presencia militar, habrá otros actores de diversos tipos: organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales, organizaciones internacionales, contratistas civiles o empresas, cada una con sus propios objeti-

vos y con diferente voluntad de colaboración con las fuerzas militares.

Para continuar poniendo dificultades a nuestros jefes tácticos, en las operaciones militares participarán fuerzas locales, militares y policiales, unidades militares aliadas de distintas nacionalidades e incluso en distintas cadenas de mando (como pasa actualmente en Afganistán con las fuerzas de la OTAN y las de la operación Enduring Freedom), y hasta contratistas civiles. Esta característica de las operaciones actuales va en contra del tradicional principio de «unidad de mando», complicando el planeamiento y la ejecución de las operaciones.

Otro aspecto fundamental que afecta al carácter de la táctica en las operaciones actuales es que el uso de la fuerza a nivel táctico no tendrá por qué tener como objetivo la búsqueda de un resultado decisivo, sino que se utilizará para crear las condiciones en las que se consigan los objetivos operacionales y estratégicos por otros medios. Disponer de una potente capacidad militar no significa que se pueda utilizar esta sin limitaciones. Un uso excesivo de la fuerza puede contribuir a la estrategia del enemigo, que desea hacernos pare-



cer ante la población local como invasores y causantes de la violencia.

EL PLANEAMIENTO EN LAS OPERACIONES ACTUALES

Así pues, el actual escenario operativo puede enmarañarse hasta el infinito. ¿Cómo se pueden tener en cuenta todos estos aspectos en el planeamiento táctico? ¿Cómo enfrentarse a este escenario? Evidentemente planeando y ejecutando operaciones. Planear consiste en examinar las consecuencias de acciones simples, enlazar estas acciones simples en secuencias, y examinar las posibles consecuencias de estas secuencias de acciones. En escenarios complejos y que evolucionan de una manera rápida, lo lógico es planear de una manera general y delegar al máximo las decisiones en los mandos subordinados para poder ir adaptando la operación a la evolución de la situación. Para que esto sea posible, es necesario proporcionarles independencia, pero al mismo tiempo estos mandos subordinados deben poseer una clara comprensión de lo que se pretende con las operaciones.

La complejidad puede llevar a querer afrontar los problemas uno por uno, primero lo más

**Seguirá el debate
sobre las
operaciones basadas
en efectos en los
próximos tiempos, a
pesar de los excesos
y complejidades a
los que han dado
lugar estos
conceptos**



peligroso o urgente como acostumbramos a razonar tácticamente en el combate convencional. Tenemos tendencia a la acción, a planear y recabar información con rapidez, en vez de formular con claridad una situación final deseada, determinar los objetivos finales y parciales, evaluar las contradicciones que se producen entre los distintos objetivos y priorizar estos.

En el actual escenario operativo existen interrelaciones complejas entre las distintas variables, es decir, estamos operando en lo que se denomina un «sistema». La «teoría de sistemas» nos dice que para enfrentarnos con eficacia a un sistema tenemos que conocer de qué variables dependen los objetivos que queremos alcanzar, cuáles son sus relaciones causales, su jerarquía y en qué subsistemas pueden ser descompuestas. Todo esto supone una importante obtención de información que debe ser mantenida constantemente para que seamos capaces de valorar el estado de la situación, predecir el futuro y evaluar los efectos de nuestras acciones.

Evidentemente todas las operaciones deben ir encaminadas hacia la consecución de la situación final deseada, si bien algo como «*una situación de estabilidad en la provincia xxx*» puede no proporcionar suficiente concreción para enmarcar las operaciones. El camino hacia la consecución de esta situación final, vendrá delimitado por los efectos, a conseguir y a evitar, que el jefe señale para coordinar las acciones de las unidades subordinadas que deben disponer de gran libertad de acción. Los efectos actuarán como los límites dentro de los cuales deben realizarse todas las operaciones para que, desarrollando el propósito del jefe del escalón superior, se avance hacia la situación final deseada.

Hasta ahora todo lo que se ha dicho es muy teórico, pero vamos a poner un par de ejemplos para demostrar la utilidad de los efectos en el planeamiento. En un escenario como Iraq o Afganistán, es muy tentador para un jefe, por ejemplo de batallón, evitar planear y realizar las operaciones con las Fuerzas de Seguridad locales, o utilizarlas como meros acompañantes de su unidad. Así se simplifican las operaciones y probablemente se facilita la

consecución de los objetivos tácticos. Sin embargo, se está actuando contra la legitimidad de la operación y contra el desarrollo de las capacidades de estas fuerzas, retrasando la posibilidad de que estas asuman la responsabilidad de las operaciones y alargando la posible transferencia de responsabilidad, aspectos claramente prioritarios para los escalones superiores.

Otro ejemplo puede ser la misión de un capitán de asegurar la llegada de un convoy de ayuda humanitaria. Supongamos que a la entrada de un pueblo sufre una emboscada. Como se le ha ordenado llegar con ese convoy, en una eficaz maniobra es capaz de eliminar al enemigo, pero en la acción se producen bajas civiles (puede que causadas por el enemigo). Los efectos negativos en la operación a nivel operacional e incluso estratégico o político pueden ser importantes y, sin embargo, ese convoy podría haber llegado al día siguiente, subordinando el objetivo táctico a los efectos señalados por el escalón superior.

CONCLUSIONES

El escenario operativo actual presenta una gran complejidad que obliga a redefinir la táctica para el siglo XXI. Esta táctica requiere claridad y comprensión de los procedimientos tradicionales y su adaptación a las exigencias actuales.

Seguirá el debate sobre las operaciones basadas en efectos en los próximos tiempos, a pesar de los excesos y complejidades a los que han dado lugar estos conceptos. Esta filosofía defiende que se tenga a todos los niveles: comprensión del contexto en el que se opera, conciencia de las consecuencias de las acciones y una dirección superior que permita contribuir positivamente a la consecución de los objetivos deseados e inspire las actuales doctrinas y operaciones de muchos ejércitos.

Para contribuir a la discusión, nada mejor que reflexionar sobre la definición de «guerra de maniobra», del manual *Warfighting* de los marines de los EEUU, que encierra aquello verdaderamente esencial en el combate de ayer, hoy y mañana: «*La guerra de ma-*



niobra es una manera de pensar en la guerra que debe impregnar cada acción. Es un estado mental unido a una firme voluntad, iniciativa y aprovechamiento de las oportunidades. Es un estado mental dirigido a impactar al enemigo moral y físicamente, paralizándolo y confundiendo, evitando sus fortalezas mediante una rápida y agresiva explotación de sus vulnerabilidades y atacándolo de la manera que más le duela. En resumen, la guerra de maniobra es una filosofía para **generar los mayores efectos decisivos contra el enemigo** al menor coste posible para nosotros, una filosofía para luchar inteligentemente». ■

NOTAS

- ¹ BEAUFRE, André. *Introducción a la Estrategia*. Ediciones Ejército. Madrid. p 110.
- ² Para conocer las restantes, se recomienda la lectura de F. Dixon, Norman. *Sobre la Psicología de la Incompetencia Militar*, Anagrama.
- ³ SUMMERS, Harry. *On Strategy: A Critical Analysis of the Vietnam War*.
- ⁴ SILVELA, Enrique. «The Influential Leader». *Military Review*. April 09.





LISTA DE LECTURAS RECOMENDADAS POR EL JEME

TÍTULO

AUTOR

NIVEL SUPERIOR

SOBRE LA PSICOLOGÍA DE LA INCOMPETENCIA MILITAR
EL CHOQUE DE CIVILIZACIONES Y LA RECONFIGURACIÓN DEL ORDEN MUNDIAL
WAR ON TERROR
COUNTERINSURGENCY WARFARE
THE UTILITY OF FORCE
DEFENSA DE LA NACIÓN ESPAÑOLA
INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA MILITAR ESPAÑOLA
ESTRATEGIA, LA APROXIMACIÓN INDIRECTA
LAS CAUSAS DE LA GUERRAS
LOS TALIBÁN
JIHAD
EPISODIOS NACIONALES

Norman F. Dixon
Samuel P. Huntington
James S. Corum
David Galula
Gral. Rupert Smith
José M^a Otero Novas
Eduardo Munilla Gómez
B.H. Liddell Hart
Michael Howard
Ahmed Rashid
Ahmed Rashid
Benito Pérez Galdós

NIVEL MEDIO

ESTAMPA DE CAPITANES Y EL ESPÍRITU MILITAR ESPAÑOL
HISTORIA DEL EJÉRCITO ESPAÑOL
EL ARTE DE LA GUERRA
BATALLAS DECISIVAS DEL MUNDO OCCIDENTAL
EL NUEVO ROSTRO DE LA GUERRA
LA GUERRA EN LA HISTORIA EUROPEA
EL OTRO LADO DE LA COLINA
EL ROSTRO DE LA BATALLA
THE SLING AND THE STONE
AL QAEDA
ANÁBASIS, LA EXPEDICIÓN DE LOS DIEZ MIL
LA MÁSCARA DEL MANDO
LA ACTUACIÓN DE LA FUERZA: CONSIDERACIONES
SOBRE EL EJERCICIO DE LA FUERZA

Jorge Vigón
Servicio Histórico Militar
Sun Tzu
J. F. C. Fuller
José Luis Calvo
Michael Howard
Liddell Hart
John Keegan
Col. Tomas X. Hamer
Jason Burke
Jenofonte
John Keegan
J.E. Fojón Lagoa

NIVEL BÁSICO

APROXIMACIÓN A LA HISTORIA DE ESPAÑA
BREVE HISTORIA DE ESPAÑA
LA LEGIÓN
CASCO AZUL. SOLDADO ESPAÑOL
BATALLAS DE ESPAÑA EN EL MUNDO
LA RECONQUISTA
LA CONQUISTA DE MÉXICO
LOS TERCIOS
EPISODIOS NACIONALES
MIL DÍAS DE FUEGO
LA ROJA INSIGNIA DEL VALOR
EL DÍA MAS LARGO

Jaime Vicens Vives
F. García de Cortázar
José Millán Astray
Javier Fernández Arribas
Martínez Frieria
Derek W. Lomax
Hugh Thomas
René Quatrefages
Benito Pérez Galdós
José M^a Gárate Córdoba
Stephen Crane
Cornelius Ryan

EL LIDERAZGO

EL VALOR DE LO INTANGIBLE



Presentación



Rafael Ezquerro Solano. General de Brigada. Infantería. DEM.

El diccionario de nuestra Real Academia define líder como «*persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora*» y liderazgo como «*situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.*»

Basta con que nos fijemos en la segunda de las definiciones y la relacionemos con uno de los objetivos permanentes de todo ejército a lo largo de la Historia, la búsqueda de la superioridad, para que no sea necesaria ninguna otra justificación a la hora de valorar la importancia del liderazgo. Establecida esta premisa, es absolutamente necesario limitar primero este amplio concepto en las especificidades de nuestra institución, precisar su definición, ajustándola al perfil deseado para el mando militar. En definitiva, concretar un marco conceptual y diseñar un proceso progresivo de formación, que nos permita disponer en todo momento de los líderes necesarios en cada uno de nuestros niveles orgánicos y que, además, facilite el perfeccionamiento de nuestro personal a lo largo de su carrera profesional, de manera que se asegure la armonía proporcional entre capacidades y responsabilidades.

Resulta pues evidente el importante papel que debemos desempeñar quienes hoy tenemos responsabilidad en el campo de la enseñanza militar, y fundamentalmente quienes

servimos en esta escuela, nuestra Escuela de Guerra, que aspira a ser el centro del pensamiento militar al más alto nivel.

Coincido con quienes afirman que no estamos, ni mucho menos, ante un concepto novedoso. Hay numerosísimos ejemplos de líderes a lo largo de la Historia, que en su mayoría han pasado a formar parte de la misma precisamente por esa condición personal. En mi opinión, lo que ocurre es que las circunstancias del momento actual están potenciando significativamente la importancia del liderazgo. La rápida evolución de situaciones y procedimientos, y la asunción de que el cambio permanente y la incertidumbre han pasado a formar parte de lo normal, aumentan extraordinariamente la importancia de contar con componentes del grupo que vean más allá del hoy, que definan un objetivo claro para el grupo (cumplimiento de la misión) y señalen el camino para alcanzarlo (estrategia).

En nuestro campo nos resulta más fácil palpar esta evidencia. No solo han cambiado profundamente las amenazas, los potenciales adversarios, sino también, y en consecuencia, el espacio de batalla y los procedimientos. Los espacios se ven ampliados al tiempo que se difuminan los encuadramientos, de manera que el papel de un jefe de sección en operaciones hace relativamente poco tiempo, en un conflicto convencional, y el actual en una operación como la de Afganistán, son francamente dife-

rentes. El grado de exigencia de liderazgo ha descendido varios niveles orgánicos y el Ejército debe adaptarse rápidamente a este cambio, reforzando la formación de sus cuadros de mando en este aspecto.

Por otra parte, y de forma común a civiles y militares, según va aumentando la incertidumbre mayor necesidad siente el grupo de contar con guías. Todos los individuos tienden a buscar un referente, que les inspire confianza y les aporte tranquilidad. La clave estriba en lo factible que resulte identificar a ese líder, en el grado de unanimidad de su aceptación y, sobre todo, en lo acertado de la elección. En resumen, lo ideal es que ese liderazgo sea sólido, que anteponga siempre el interés general a cualquier otra consideración, que diseñe a largo plazo y que no olvide la ética en la búsqueda del éxito.

De nuevo coincido con quienes opinan que no nos encontramos ante un concepto nuevo, pues siempre han existido líderes; pero lo que sí se ha producido, es una rapidísima potenciación de su vigencia, posiblemente derivada de un sentimiento proporcional de necesidad. Nuestra normativa se ha venido haciendo eco de esta realidad y ya la tercera edición de la Doctrina de las Fuerzas Terrestres, en 2003, cita el liderazgo como el primero de los factores importantes para el buen funcionamiento del Ejército e incluso le otorga una influencia decisiva en la moral. Dos años más tarde, en la Doctrina de Mando y Control (DO2-008) se afirma que «... el liderazgo se consigue en gran medida por un proceso de aprendizaje continuo...» La vigente Ley de la Carrera Militar amplía las referencias al liderazgo, destacándolo como capacidad especialmente deseable en los oficiales generales. Finalmente, las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, de febrero de 2009, contienen un artículo, el 54, dedicado específicamente al liderazgo.

Nuestro General de Ejército JEME, en su documento «Visión 2025», profundiza en esta misma línea. Tras insistir, en la introducción, en la incertidumbre y complejidad de los escenarios actuales, fija claramente sus directrices, reitera la importancia clave del factor humano, nos recuerda la exigencia de buscar la excelencia y, al tratar sobre «El mando», dedica sus primeros párrafos al liderazgo, glosando su im-

portancia, ligándolo al cumplimiento de la misión y encomendándonos la oportuna tarea de revisar y renovar las finalidades y contenidos de nuestro sistema de enseñanza militar.

A lo largo de este Documento, elaborado íntegramente por profesores del Departamento de Estrategia y Organización de esta Escuela, el lector encontrará primero, una aproximación al concepto de liderazgo, singularizándolo al ámbito militar, y unas reflexiones sobre su mezcla de arte y ciencia. Luego, una propuesta de modelo para nuestro Ejército: habilidades y competencias que nos lleven a una excelencia sustentada siempre en la ética; y, a continuación, un tercer artículo dedicado al desarrollo del liderazgo, insistiendo en las ideas fuerza de la enseñanza actual («enseñar a aprender y a pensar por uno mismo») y en la importancia de los hábitos, la experiencia y las competencias, que deben permitir al líder ver antes, ver más y ver más allá.

En el cuarto artículo se vuelcan unas interesantes consideraciones sobre fines, medios y modos, recalcando la importancia de que los valores pongan límite a todos ellos. Después, una glosa sobre la especial exigencia de flexibilidad y adaptación entre las cualidades del líder, poniéndolas en relación con uno de los conceptos más actuales en las operaciones en curso: la «concienciación cultural» («*cultural awareness*».) Finalmente, en el último artículo, se insiste en la idea de que la búsqueda de la excelencia es la mejor ruta para llegar de la jefatura al liderazgo.

A cuantos se animen a leer este Documento, que me parece de interés general para cuantos tenemos acceso a la revista *Ejército*, les pido que nos hagan llegar a la Escuela de Guerra cuantos comentarios y consideraciones sobre su contenido estimen oportunos. Nuestra pretensión es precisar la vertiente militar del liderazgo, para luego diseñar un proceso de aprendizaje, que potencie aun más las magníficas capacidades de nuestro personal. Creo sinceramente que tal objetivo bien merece la colaboración de todos.

No quiero finalizar esta presentación sin agradecer a la revista *Ejército* su magnífica labor de divulgación de la cultura militar y, específicamente, el habernos ofrecido sus páginas para difundir el presente Documento. ■



Liderazgo sin intangibles: Un camino hacia el error

Agustín Carreño Fernández. Teniente Coronel. Infantería. DEM.

«El liderazgo es como la belleza, difícil de definir pero fácil de percibir cuando uno lo ve»

Warren Bennis

Según la Real Academia Española (RAE), una definición *«es una proposición que expone con claridad y exactitud los caracteres genéricos y diferenciales de algo material o inmaterial»*. Para definir el término **líder** se deberá por tanto responder a dos preguntas: ¿qué tienen en común todos los líderes? y ¿qué diferencia a los líderes del resto de los jefes? Unas respuestas claras y exactas a estas cuestiones nos deberían conducir a su definición.

Tratando de encontrar las respuestas que permitan definir al líder, introducimos en el «tubo de ensayo» de nuestro laboratorio a líderes de distintos entornos y épocas para un examen de las semejanzas entre ellos y las diferencias con el resto. Tras su análisis objetivo se llega a una incómoda conclusión: hay líderes de todos los colores y tonalidades, introvertidos y extrovertidos, simpáticos y menos simpáticos, populares e impopulares..., pero además los hay saludables (éticos) y patológicos (inmo-

rales o amorales). La Historia nos da sobrados ejemplos de algunos que traspasaron la línea que cruza de lo sano a lo patológico y de otros que fueron aupados precisamente por su patología.

Comprobamos que nuestro intento por descubrir una mágica «piedra filosofal» que nos permita clonar un «líder universal», una especie de *«liderator»*, está lejos de la realidad. A lo sumo, ha sido, es y será posible construir una calculada imagen pública de laboratorio con una gran dosis de máquetin, pero que a la hora de la verdad, cuando la situación requiere del contacto directo y de pisar la dura realidad, se viene abajo como un castillo de naipes, mostrándonos la validez, una vez más, de la famosa frase de Abraham Lincoln: *«Se puede engañar a todos durante un tiempo, y se puede engañar a unos pocos todo el tiempo, pero no se puede engañar a todos durante todo el tiempo»*.

La tentación de definir y enumerar una lista de cualidades que todo líder debería poseer se convierte por tanto en una tarea estéril y desalentadora, ya que, en la mayoría de los casos, no se corresponde con la realidad que nos rodea, que de manera tozuda nos corrige una y otra vez. Confeccionar una especie de lista de «cualidades universales» solo nos lleva a confusión y desánimo, y en último término, convierte nuestro propósito en inalcanzable, justo lo contrario de lo que pretende este artículo: motivar al cambio.

Las cualidades requeridas de un líder varían según la situación a afrontar, la meta a alcanzar y los seguidores a conducir. No es posible «fotocopiar» líderes, como no es posible que haya situaciones, metas y seguidores que se repitan, pero por encima de todo, porque cada líder, como cada ser humano, es único e irrepetible.

No es posible aislar en nuestro laboratorio al líder desentendiéndonos de la situación que propicia su aparición, como tampoco es posible entender al líder sin antes comprender su papel dentro del fenómeno más amplio que llamamos **liderazgo**.

En nuestro «tubo de ensayo» debemos introducir el fenómeno en su conjunto e intentar encontrar semejanzas entre procesos similares (liderazgos) y distinguirlos con otro tipo de procesos (jefaturas).

Con el propósito de delimitar el fenómeno del liderazgo para después tratar de definirlo, es preciso aclarar tres consideraciones previas que nos permitan enmarcar el concepto:

El liderazgo es un **concepto multidisciplinar**, por lo que no es fácil reducirlo a una «definición universal», pues cada una de ellas muestra un enfoque particular del fenómeno y se orienta más en uno u otro de sus aspectos, dependiendo en primer lugar del contexto en que se enmarque (mundo empresarial, del deporte, de la política, militar, académico...), en segundo lugar del nivel de la estructura organizacional al que se enfoque (alto, intermedio o bajo), y por último, a la personalidad del que lo define.

El liderazgo toma prestado y se nutre fundamentalmente de las ciencias sociales (psicología, sociología, filosofía, pedagogía, organización, ética...), centrándose en su adaptabilidad y aplicabilidad a una situación particular: una

persona que a través de otras personas debe lograr una meta.

El liderazgo trata fundamentalmente sobre seres humanos únicos e irrepetibles, por eso no entiende de números y se burla continuamente de la regla de tres. Las ciencias físicas y naturales marcan el terreno de juego que no debe ignorar nunca el líder (los tangibles), pero son las ciencias llamadas humanistas las que proporcionan los principios de actuación, a modo de reglas de juego (los intangibles). La «ley de la gravedad» debe ser respetada para mantenerse en el juego, pero el «principio de autoridad» debe ser igualmente acatado para seguir adelante. Aceptamos sin problemas una ley física e ignoramos con frecuencia y sin escrúpulos un principio humano.

Del liderazgo, lo que realmente podemos considerar como «universal» es su validez, mostrándose como un **fenómeno de «amplio espectro»**, común en lo esencial a cualquier persona que a través de otras personas debe alcanzar una meta, ya sea un capitán del Ejército, un entrenador de fútbol, un profesor de instituto, un padre de familia o un directivo de empresa. Lo que distingue a uno de los otros son los medios que utiliza y la meta a alcanzar: misiones en combate, campeonatos de liga, aprendizaje, felicidad de sus hijos o un sector del mercado.

Conceptos como confianza, influencia, sinergia, efectividad... son igualmente necesarios para todo jefe que a través del gobierno de sus subordinados, tiene por finalidad alcanzar la meta de la organización. Estos, y no otros, son la esencia del liderazgo, el resto son aspectos accidentales.

Lo que diferencia, por ejemplo, el «liderazgo militar» de cualquier otro liderazgo, es tan solo un problema de intensidad de las acciones y de consecuencia de los resultados, que para bien o para mal, son mayores: vivir o morir.

Un texto extraído del libro *Sobre la psicología de la incompetencia militar* de Norman F. Dixon, muestra perfectamente esta diferencia: «En una situación en la que las consecuencias de las decisiones erróneas son tan terribles, en la que un mínimo de irracionalidad puede poner en movimiento un tren entero de acontecimientos traumáticos, no creo que podamos

darnos por satisfechos sabiendo simplemente que “la mayor parte de la gente se comporta racionalmente, la mayor parte de las veces”.»

En un libro recientemente publicado y titulado *Gestión en tiempos de crisis*, su autor, Juan Fernandez-Aceytuno, muestra una comparación muy ilustrativa: Lo que diferencia el liderazgo «militar» del liderazgo en otras organizaciones es lo mismo que diferencia a un torero y un futbolista: el primero *«pone mucho más en juego.»* Lo que para la mayoría de las organizaciones es tan solo deseable, para el mundo militar es exigible: una autoridad débil, una motivación pobre, una comunicación deficiente, la falta de prudencia... tienen graves consecuencias, pagándose, tarde o temprano, con vidas humanas.

Otro aspecto que diferencia al mundo militar del resto es su urgencia. Un universitario, tras recibir su diploma, dispone normalmente de un periodo de tiempo, más o menos largo, para adaptarse al mundo profesional y adquirir la experiencia que le permita asumir responsabilidades cada vez mayores. Un cadete, cuando a finales de junio se le entrega el despacho de teniente, tras cinco años de formación en la Academia General Militar, muy probablemente, a los dos o tres meses, se encuentre liderando a una sección de treinta hombres en Afganistán, dependiendo de él sus vidas.

Hace poco tiempo leí un artículo de Carlos Salas en el periódico *El mundo* donde se refería a West Point y la definía como la fábrica de líderes más grande del mundo. En el mismo artículo afirmaba que mientras Harvard es el West Point del capitalismo, en lo que se refiere a formación de líderes, West Point es el Harvard del liderazgo. Una academia militar, continuaba el mismo artículo, tiene la necesidad de una formación integral, donde se complementa una formación *ateniense* con una formación *espartana*: Esparta por su dureza y austeridad (*disciplina, obediencia, sacrificio...*); Atenas porque además de enseñar lo técnico de la profesión (*táctica, idiomas, materiales...*), debe formar en valores morales y habilidades humanas. La academia militar debe ser una escuela de líderes, donde aprender a liderar se convierta en su sello distintivo.

La intensidad, las consecuencias y la urgencia, aunque son aspectos importantes del liderazgo, son accidentales, no esenciales.

El liderazgo, aunque los tiempos cambien y la tecnología avance, se sustenta sobre **principios fundamentales permanentes e invariables** que superan la prueba del tiempo. Lo importante, lo esencial del liderazgo, permanece a través de los siglos. En el ámbito militar, desde Alejandro Magno hasta Norman Schwarzkopf, han cambiado las armas y su poder de destrucción, las dimensiones del campo de batalla y la repercusión de sus resultados, las tácticas utilizadas..., pero los principios del liderazgo permanecen inalterables, constituyendo una constante que se repite a través del tiempo.

La capacidad de adaptación (*capacidad de adecuarse a la realidad del momento*) y la flexibilidad (*habilidad para actuar en consonancia con esa realidad*) son lo que hacen del liderazgo un **arte**, ajustando la aplicación de principios generales a la realidad del momento particular que se vive.

El liderazgo, por tanto, necesita de tres dominios que se complementan:

- 1º) El conocimiento de LO DESABLE (*fines*).
- 2º) La comprensión de LO POSIBLE (*medios*).
- 3º) La búsqueda de LO CORRECTO (*arte*).

La ciencia nos da a conocer lo deseable y lo posible, y el arte nos permite decidir lo correcto. El líder logra alinear lo que se puede y lo que se quiere para hacer lo que se debe en cada momento. (Figura 1)

Una vez enmarcado el concepto de liderazgo trataremos de encontrar una **definición** que de manera clara y exacta nos muestre lo verdaderamente esencial del concepto. Al examinar definiciones de liderazgo nos encontramos con tantas definiciones como personas han tratado de definirlo. Centrándonos en el mundo militar, seleccionamos algunas definiciones que nos permitan asomarnos tímidamente a su significado. Con la ayuda de cuatro generales americanos contemporáneos vamos a tratar de extraer unas aproximaciones iniciales:

- General Colin Powell: *«Liderazgo es el arte de hacer algo más allá de lo que la ciencia de la dirección dice que es posible.»*
- General Norman Schwarzkopf: *«El liderazgo es una combinación de estrategia y persona-*



Figura 1

lidad. Si debes prescindir de una de ellas, renuncia a la estrategia.»

- General George Patton: «Estar dispuesto a tomar decisiones. Esta es la cualidad más importante de un buen líder.»
- General Dwight Eisenhower: «Liderazgo es la capacidad de decidir lo que se ha de hacer y luego conseguir que otros deseen hacerlo. El liderazgo emana de la cabeza y del corazón.»

Arte, personalidad, decisión, cabeza y corazón son conceptos todos ellos que tienen cabida en la definición de liderazgo. Todos ellos hablan del liderazgo, pero no lo definen; tratan aspectos parciales del liderazgo, pero no su totalidad, su esencia. Para definir el liderazgo es mejor optar por lo sintético y abstracto que por lo analítico y concreto, apostando por la claridad en detrimento de la exactitud. En muchas ocasiones es más útil describir el bosque en su conjunto que los árboles que lo forman, ya que a menudo, los árboles no nos dejan ver el bosque.

Una quinta definición de un general americano nos ofrece la clave para definir el liderazgo. El también general americano Omar Bradley afirmaba: «El liderazgo militar es **intangible**, y a pesar de eso, jamás se ha diseñado un arma que lo pueda reemplazar».

El liderazgo es el arte de transformar lo tangible, actuando en lo intangible. El líder actúa sobre la motivación y la transforma en acción, actúa sobre las personas y lo transforma en resultados..., actúa sobre el alma intangible y transforma el músculo tangible.

El liderazgo va más allá de lo tangible (*recursos económicos, materiales, tecnológicos...*) y **apuesta por lo intangible** (*recursos morales, emocionales, intelectuales...*), este es su signo distintivo, su esencia. El liderazgo se sostiene o se desmorona por los intangibles: influencia, autoridad, sinergia, ejemplo, visión, empatía, motivación, confianza, compromiso, valores... Los intangibles le abren la puerta al corazón de sus hombres. ■

Un modelo de liderazgo para el Ejército:

El K2



Agustín Carreño Fernández. Teniente Coronel. Infantería. DEM.

El liderazgo necesita de un modelo que haga lo intangible, comprensible; lo comprensible, desarrollable; y lo desarrollable, mejorable.

Un modelo es un esquema o abstracción teórica de un sistema o de una realidad compleja que se elabora para facilitar su comprensión y estudio. Mientras en el mundo de las ciencias naturales y físicas se busca la precisión de un reloj con la formulación de algoritmos, formulas..., en el mundo de las ciencias sociales y humanas se busca la claridad de una brújula mediante la construcción de modelos que orienten y simplifiquen.

Las cuatro condiciones que debe reunir un modelo de liderazgo son:

- **Práctico:** Debe partir de un **concepto de liderazgo** claro y dar como resultado el **perfil del líder** que deseamos para nuestra organización.
- **Integral:** Debe abarcar todas las **competencias** que se han de **evaluar** (*evaluación*) y debe permitir su desglose en **habilidades** que **desarrollar** (*enseñanza*). El modelo debe tener como principal referencia las **condiciones más exigentes** en el ejercicio del liderazgo

(en el Ejército estas condiciones son las unidades operativas actuando en zona de operaciones.)

- **Global:** Debe **servir a todo el personal** de la estructura sea cual sea su función y además debe **adaptarse a todas las situaciones**, abarcando todos sus niveles (*liderazgo directo, indirecto y estratégico*).
- **Plástico:** Debe ser gráfico y de fácil comprensión, debiendo responder a un conocimiento horizontal que define su **amplitud**: *¿Quién? ¿Cuándo y dónde? ¿Con quién? ¿Cómo? ¿Con qué? ¿Para qué? ¿Por dónde? ¿Hasta dónde?*

El **modelo del liderazgo K2** cumple todas las condiciones anteriormente expuestas. Consta de un **mapa** (*amplitud horizontal*) y un **itinerario** (*profundidad vertical*). Describir el modelo como una montaña representa el liderazgo como un reto que exige esfuerzo, sacrificio, superación... y hemos elegido el emblemático K2 al ser considerado el sueño de todo alpinista: segunda montaña más alta del planeta, de aspecto impactante, muy difícil por su dificultad técnica y la más peligrosa por su cambiante climatología. (Figura 1)

Figura 1

EL MAPA DEL LIDERAZGO

Para confeccionar el mapa debemos preguntarnos: ¿Qué diferencia a un jefe del que no lo es? ¿Qué hace su función diferente?

Un **JEFE** es el responsable del trabajo de otros, su trabajo es **hacer-hacer** (**hacer**²) y solo tendrá éxito si sus subordinados tienen éxito. Un **no JEFE** es el responsable de su propio trabajo, su trabajo es **hacer** y su éxito depende directamente de sus propias habilidades. El primero es responsable de la meta común; los segundos, de sus objetivos específicos.

Para explicar el mapa nos serviremos de un **símil** que nos permita distinguir los diferentes roles y su contribución a la meta común. Compararemos a un **carpintero** que logra sus **objetivos** con tangibles y a un **jefe del taller** que alcanza su **meta** principalmente a través del trabajo de otros. (Figura 2)

Al igual que el carpintero debe ser un experto en su tarea, el jefe, como conductor de hombres, debe ser un experto en la suya: conociéndose, diagnosticando y pronosticando la situación, desarrollando y enriqueciendo su materia prima, utilizando y explotando el proceso directivo, y manejando y cuidando las herramientas de las que dispone.

EL ITINERARIO DEL LIDERAZGO

Una vez tenemos el mapa de la montaña, «el campo de juego del liderazgo», debemos completar el modelo preguntándonos: ¿Qué itinerario debemos seguir para llegar a la cima? ¿Cuáles son las «reglas del juego»? Hemos de encontrar una ruta que va de las **habilidades necesarias**, pasando por la **competencia exigible**, para ir en búsqueda de la **excelencia deseable**.

La habilidad nos proporciona los conocimientos necesarios; la

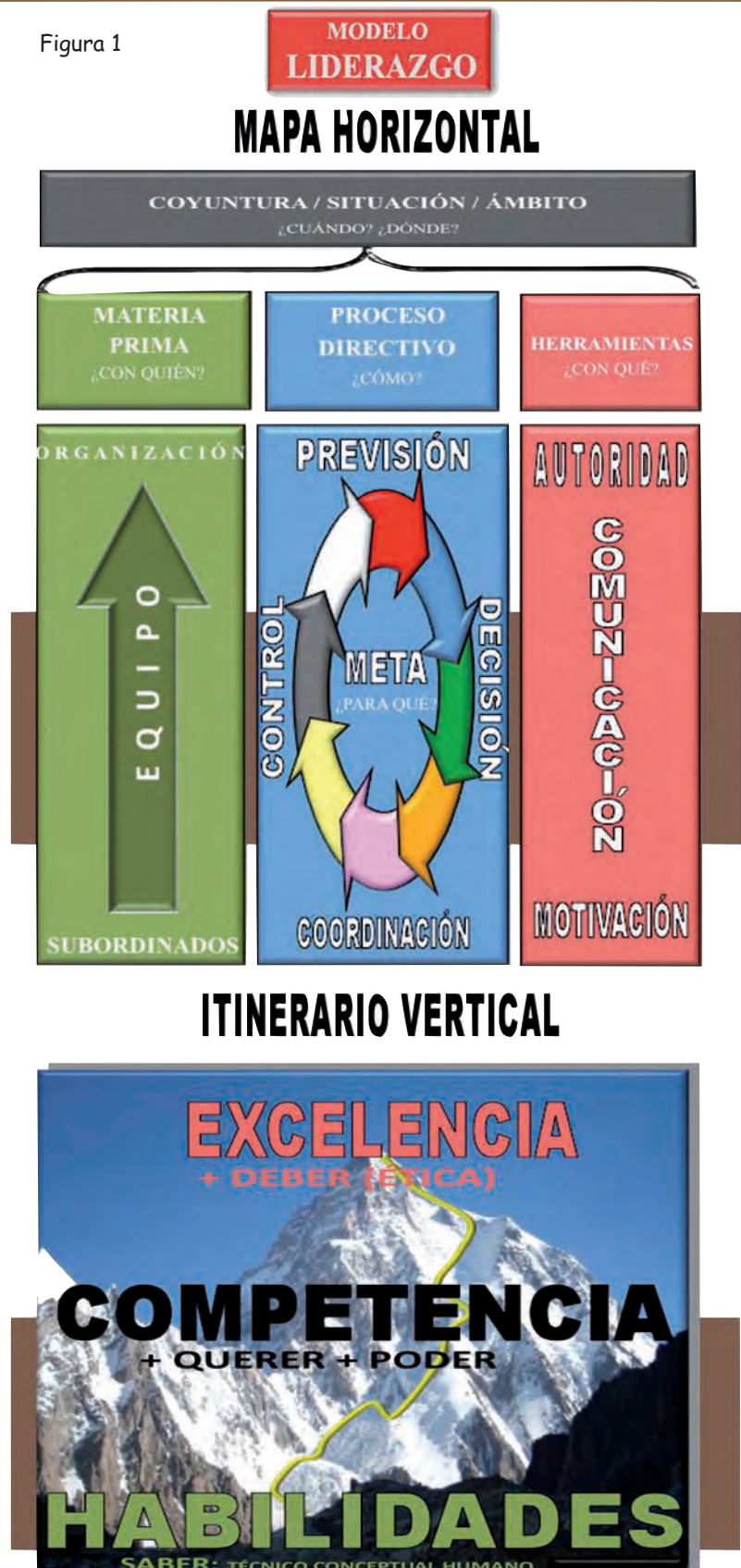


Figura 2

MAPA DEL LIDERAZGO	EL CARPINTERO ¿Qué debe dominar un carpintero para hacer su trabajo?	EL JEFE DE TALLER ¿Y el jefe del taller para hacer el suyo?
1° A SÍ MISMO ¿Quién?	Debe ser consciente de lo que sabe y le gusta hacer, y de lo que no sabe ni le gusta hacer (<i>le gusta trabajar más la caoba que el pino, sabe usar la sierra eléctrica, es torpe para dibujar...</i>)	Debe ser consciente de sus propios puntos fuertes y débiles, sus luces y sus sombras (<i>tiende a no delegar, tiene don de gentes, le cuesta trabajar en equipo, no le gusta improvisar...</i>) Autoconocimiento.
2° LA SITUACIÓN ¿Dónde? ¿Cuándo?...	Debe conocer las condiciones de su puesto, qué puede y no puede hacer en su trabajo. (<i>carga de trabajo, plazos de tiempo, existencias y repuestos, niveles de exigencia y objetivos a cumplir...</i>)	Debe diagnosticar las amenazas y oportunidades del entorno (<i>gusto de sus clientes, situación del negocio, precios de la competencia, tendencias...</i>) y reconocer las fortalezas y debilidades del negocio (<i>poco personal, muchos repuestos...</i>)
3° LA MATERIA PRIMA (<i>el hardware</i>) ¿Con quién?	Debe conocer todos los tipos de maderas: sus características, sus ventajas e inconvenientes... (<i>caoba, pino, madera de balsa, tipos de conglomerados...</i>)	Debe conocer a los hombres que trabajan con él, en equipo , para una organización , (<i>habilidades y preferencias de sus hombres, el trabajo en equipo, la organización, valores...</i>)
4° EL PROCESO (<i>el software</i>) ¿Cómo?	Debe conocer la metodología del trabajo, (<i>Objetivo: fabricar una mecedora: 1°-hacer un boceto 2°-adquirir el material 3°-diseñar un proyecto definitivo 4°-ejecutar y 5°-comprobar</i>)	Debe dominar el proceso directivo: Prever - Decidir - Coordinar - Controlar enfocándolo siempre hacia la meta
5° LAS HERRAMIENTAS (<i>los periféricos</i>) ¿Con qué?	Debe conocer el uso y posibilidades de sus utensilios de trabajo que le permiten hacer (<i>la sierra eléctrica, la lija, el martillo...</i>)	Debe manejar con habilidad sus tres únicas herramientas para hacer-hacer: autoridad, comunicación y motivación

competencia, las posibilidades y disposiciones exigibles; y la excelencia, los valores y comportamientos deseables. En una travesía de tres jornadas de marcha trataremos de alcanzar la cima de la montaña K2, la cima del liderazgo.

1ª Jornada de marcha: LAS HABILIDADES

Napoleón Bonaparte decía: «La inmoralidad más grande es desempeñar un oficio que no se

sabe». Conocer lo que se tiene entre manos es la primera obligación de un líder.

Pero ¿qué habilidades necesita poseer? Cualquier jefe desarrolla dos cometidos fundamentales: un **cometido de dirección** que definiremos como *modos de conducir intenciones hacia una finalidad determinada*, y un **cometido de mando** que resumiremos como *formas de guiar personas hacia una finalidad determi-*

nada. No hay jefe sin ambos cometidos, como tampoco lo hay sin una **finalidad determinada**. Dirigir y mandar hacia una meta son las dos caras de una misma moneda: el liderazgo.

Como **director** determina objetivos y distribuye medios para su consecución; como **mando** aúna voluntades y esfuerzos. La **meta** o **finalidad determinada** constituye la referencia permanente que evita que se pierda y permite su efectividad.

La dirección se enfoca principalmente a los tangibles (*recursos, tareas, procesos...*) y el mando se centra fundamentalmente en los intangibles (*influencia, motivación, confianza, moral...*). Se dirige con la mente y se manda con el corazón, se persuade con la razón y se mueve con la emoción. La meta proporciona dirección y sentido. El líder integra dirección y mando alineándolos hacia la meta.

Podríamos decir que un líder debe actuar **preocupado por el recorrido** (*lo técnico de su función*), **interesado por los subordinados** (*lo humano de su función*), y **enfocado hacia una meta** (*lo conceptual de su función*).

El líder de una expedición que desafiara el K2 debería saber:

- **Dirigir.** Lo que requiere **habilidades técnicas**: *Saber las técnicas de la escalada, conocer la montaña, dominar el uso del material...* El conocimiento técnico es condición necesaria, pero no suficiente para un líder.
- **Mandar.** Lo que exige **habilidades humanas**: *Saber motivar, comunicar, delegar, comprometer... al equipo para conquistar la cumbre.* Como dice John Maxwell: «El que piensa que dirige y no tiene a nadie siguiéndole, solo está dando un paseo».
- **Cuál es la meta.** Lo que precisa de **habilidades conceptuales**: *Saber ¿adónde quiere ir? y ¿por dónde quiere ir?, entender la finalidad, el ¿para qué? y el ¿por qué? se quiere alcanzar la cumbre (comprender el sentido de alcanzar la meta), distinguir entre lo importante y lo accesorio (fines y medios)...* Las habilidades conceptuales dan sentido y significado al resto de habilidades (técnicas y humanas). Tirar todos con entusiasmo del carro en la misma dirección está muy bien, pero, muchas veces, el principal problema es determinar en qué dirección hay que tirar.

Si definimos una habilidad como un conocimiento en acción, el jefe necesita, sea cual sea su entorno profesional: un **conocimiento técnico** que le posibilite dirigir en su ámbito de actuación (*táctica, materiales, idiomas...*); un **conocimiento humano** que le capacite para mandar a sus subordinados (*pedagogía, psicología, sociología, organización...*); y un **conocimiento conceptual** que le permita liderar hacia la finalidad perseguida (*ética, filosofía, estrategia...*). Una formación integral, y la de un aspirante a líder debe serlo, necesita desarrollar los tres conocimientos.

Nuestra sociedad pragmática, racionalista y fundamentalmente centrada en los aspectos materiales enfoca su sistema de enseñanza principalmente en el aprendizaje de las habilidades técnicas, en detrimento de las humanas y conceptuales. Hoy a los jefes se les forma en habilidades técnicas y se les contrata, asciende y encumbra fundamentalmente según estas..., y por la misma razón a menudo fracasan. Puede ser este uno de los motivos por los que hoy en día en el mundo de las organizaciones abundan los gestores (*técnicos expertos en lo tangible*) y escasean los líderes (*jefes excelentes en lo intangible*).

Un líder no solo debe ser hábil en lo técnico de su profesión (*su tarea o el qué hacer*), sino también en lo humano (*sus subordinados o el cómo hacer*) y en lo conceptual (*la meta o el para qué y por qué hacer*).

Las habilidades técnicas dan acceso a los **recursos tangibles**, las habilidades humanas a los **recursos intangibles** (*capital intelectual, valores, motivaciones...*) y las habilidades conceptuales alinean ambos hacia una meta, dándoles **sentido y dirección**.

2ª Jornada de marcha: LA COMPETENCIA

Para ejercer el liderazgo, poseer habilidades no es suficiente, únicamente es el precio de entrada. Las habilidades solo nos permiten conocer lo que es necesario saber para actuar adecuadamente.

El primer requerimiento que todo subordinado tiene derecho a exigir de su jefe, es la competencia. La competencia en un puesto exige: **saber actuar** (*habilidades*), **poder actuar** (*aptitud y posibilidades*), y **querer actuar** (*actitud* y

Figura 3

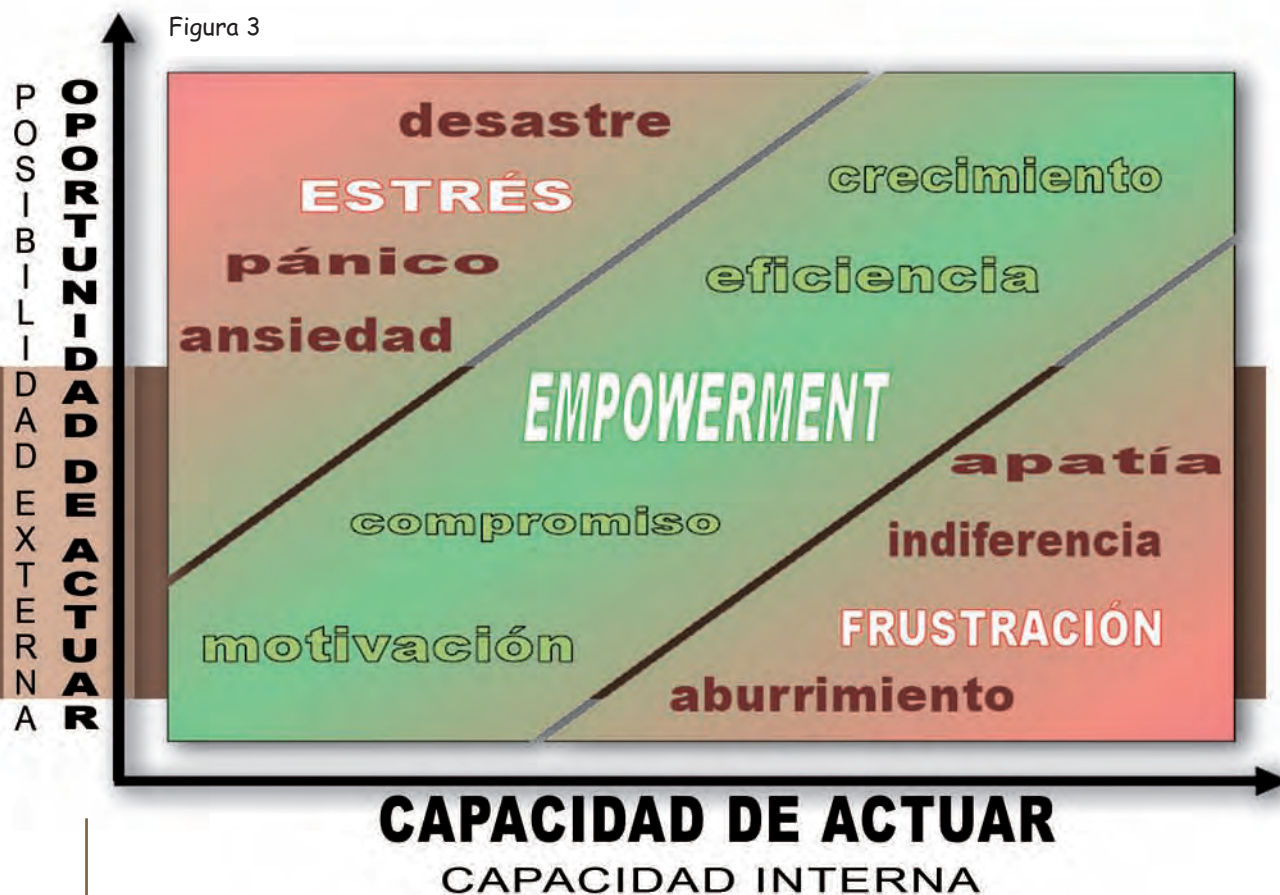
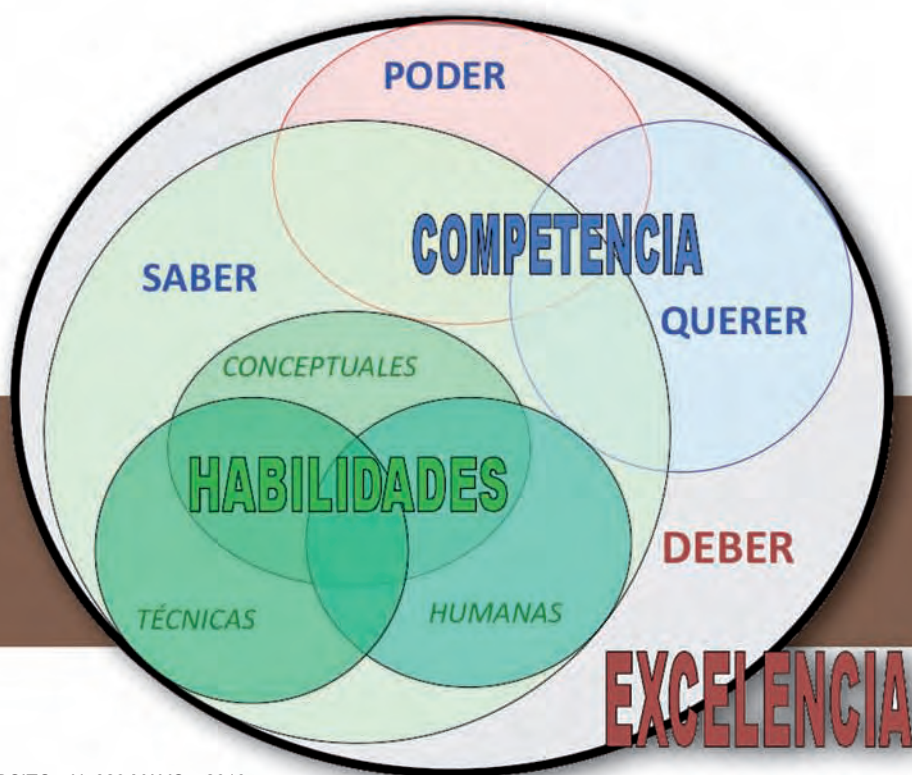


Figura 4



compromiso). No basta con saber, es necesario poder y querer.

Poder actuar: Requiere de la capacidad interna y de la posibilidad externa. Es lo que se denomina **empowerment** o el correcto ajuste de la **capacidad de actuar** (*capacidad interna o innata de la persona*) y la **oportunidad de actuar** (*posibilidad externa o estructural del puesto*).

Cuando no existe equilibrio surge, por un lado, la **frustración** (*mucha capacidad y poca oportunidad*), por el otro, el **estrés** (*poca capacidad y mucha oportunidad*). Un jefe solo puede actuar si tiene la aptitud y el puesto le da la oportunidad. (Figura 3)

El *empowerment* (dar poder) es una cultura de las organizaciones que favorece la máxima delegación posible de poder, acorde con el puesto; y la máxima autonomía posible del subordinado, acorde con su capacidad. El *empowerment* fomenta la iniciativa y el compromiso de los subordinados, favoreciendo que ellos puedan decidir cómo alcanzar sus objetivos en el marco de una meta común dada.

Querer actuar exige actitud y predisposición para ello, materializándose en el compromiso con la meta de la organización (auto-motivación).

Casi siempre nuestra **actitud** es la principal diferencia entre el éxito y el fracaso. Cuando el gigante Goliat retó a los israelitas, todos pensaron: «*Es tan grande que jamás podremos vencerlo*», pero David miró al gigante y pensó: «*Es tan grande que no puedo perder*».

Como dice Stephen Covey, entre las personas hay muchas cosas que no son contagiosas: talento, experiencia... Pero podemos estar seguros de algo: la actitud sí lo es, y solo una cosa es más contagiosa que una buena actitud: una mala actitud.

3ª Jornada de Marcha:

HACIA LA CUMBRE, LA EXCELENCIA

Las **habilidades** dependen casi exclusivamente del hombre, porque se sustentan fundamentalmente en el aprendizaje. La **competencia** alinea a la persona con su función y su integración depende del ajuste entre ambas. La **excelencia** relaciona la competencia con el resultado. La competencia sin ética es peligrosa, y la ética sin competencia es estéril.

La última jornada de marcha al K2. Solo una de cada diez expediciones que lo intentan la afrontan: De la competencia a la excelencia.

Las habilidades y la competencia son los medios, la excelencia debe ser el fin. La búsqueda de la excelencia da sentido a todo el modelo. El salto que existe de un jefe que empuja, a un líder que arrastra, no es ni más ni menos que una cuestión de excelencia.

En una organización podemos encontrarnos con jefes más o menos habilidosos, y también con «líderes» competentes, pero que pueden resultar nefastos tanto para sus subordinados, a corto plazo, como para la organización a medio y largo plazo. ¿Qué hace que el liderazgo sea sano o patológico? ¿Qué hace que sea bueno para sus hombres, o no lo sea? ¿Que sea o no dañino para la organización?: **El deber**.

La **excelencia** se sustenta en el deber, en una **conducta ética**. La ética trata de dar respuesta al «*puedo y quiero, pero no debo*», y al «*puedo y no quiero, pero debo*». La madurez humana está íntimamente relacionada con el sentido del deber o el uso responsable de la libertad. La finalidad última de la educación es lograr que las personas quieran hacer lo que deben hacer. El liderazgo y la ética deben desarrollarse siempre unidos.

El filósofo Platón lo explica de una manera muy plástica en su célebre mito del auriga que conduce un carro tirado por dos briosos caballos: uno negro que representa el placer (*lo que quiero hacer*) y uno blanco que simboliza el deber (*lo que debo hacer*). El arte del auriga consiste en templar la fogosidad del corcel negro y acompañarlo con el blanco para correr sin perder el equilibrio.

El éxito a largo plazo se sustenta en la ética a corto plazo. El liderazgo solo puede ser sano si es ético en el cumplimiento del deber. La excelencia es saber lo que se puede hacer y querer lo que se debe hacer.

El liderazgo comienza con el **saber** (*habilidades*), continua con el **querer** y el **poder** (*competencia*) y culmina con el **deber** (*excelencia*). (Figura 4)

La excelencia es la cumbre a la que se aspira, el liderazgo está en el camino por el que se asciende. El liderazgo no está en la cima, sino en la manera de ascender. ■

El desarrollo del liderazgo



Jesús de Miguel Sebastián. Coronel. Infantería. DEM.

«Si quieres un año de prosperidad, cultiva granos; si quieres diez años de prosperidad, cultiva árboles; pero si quieres cien años de prosperidad, cultiva gente»

Aforismo chino

La mejor inversión a la que debe hacer frente cualquier organización es la formación de sus miembros. Tom Peters afirma: *«Cuando el capital y la tecnología son accesibles a todos por igual, lo que marca la diferencia es la calidad del capital humano»*.

Hoy para competir en un mundo cambiante, complejo e incierto, se debe apostar decididamente por lo intangible (*capital intelectual, humano y moral*) que será lo que separará el éxito o la victoria, del fracaso o la derrota.

Para el desarrollo del liderazgo, fundamentalmente de lo intangible, se precisa de una enseñanza que proporcione **criterio**, de un aprendizaje que se oriente a la adquisición de **hábitos** y de una experiencia que favorezca la **mejora continua**. (Figura 1)

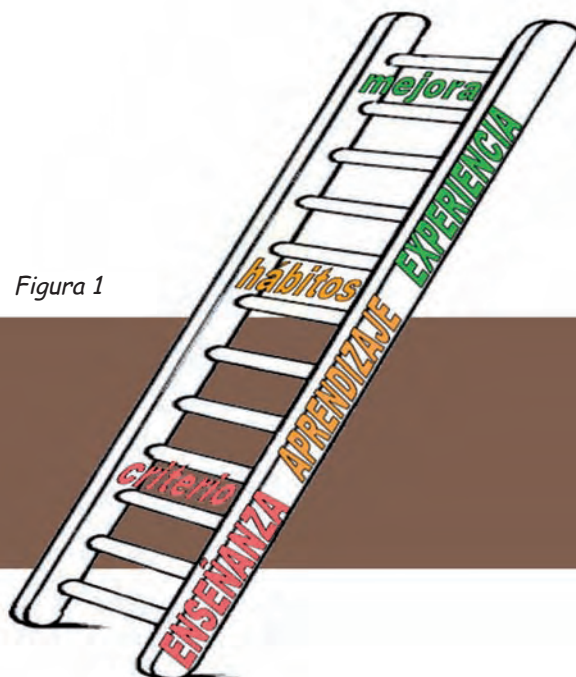


Figura 1

La responsabilidad fundamental de la enseñanza recae en el sistema de enseñanza (*en último término en la calidad de los maestros*); del aprendizaje, en el alumno; y de la experiencia, en la organización.

El liderazgo se desarrolla como se elabora un buen vino: se necesita una buena uva (*selección*), un clima adecuado que permita que esta madure (*enseñanza*), un proceso duro y difícil para lograr el caldo deseado (*aprendizaje*), y la temperatura y el tiempo necesarios en barricas de roble para fermentar (*experiencia*).

No debemos olvidar que una buena cepa de vid da como fruto una buena uva, pero es necesario fortalecerla de vez en cuando con abono y ayudarla a crecer con una poda (*formación continua*). El liderazgo es tarea de toda una vida profesional y será necesaria una inversión continua por parte de las organizaciones.

EL LIDERAZGO SE ENSEÑA PROPORCIONANDO CRITERIO

El liderazgo es fundamentalmente un arte, y como tal, exige equilibrio, adaptación y flexibilidad en su aplicación. La enseñanza del liderazgo debe aspirar principalmente a proporcionar **criterio** para su adecuada aplicación a las diferentes situaciones que se puedan presentar en el futuro.

Proporcionar criterio es enseñar «**cómo pensar**», no enseñar «qué pensar», es reflexión, no memorización. Más que simplemente «enseñar y memorizar», la formación tiene que enfocarse a «**enseñar a aprender**» y a «**enseñar a pensar por uno mismo**».

Nuestro actual sistema de enseñanza se ha enfocado entusiásticamente hacia los medios y los cómo, fruto del deslumbramiento tecnológico, relegando los fines y los porqués a las catacumbas de la enseñanza. El conocimiento sobre fines es mucho más que la mera información sobre medios. Los fines, igual que una brújula, nos proporcionan dirección y sentido, permitiéndonos orientar y utilizar los medios en la dirección adecuada y con el sentido correcto. Los medios solo nos sirven en tanto que nos permiten alcanzar un fin. Determinar a dónde se quiere llegar y para qué se quiere llegar allí, es la primera condición para no desorientarse por el camino.

En la era tecnológica y de Internet, la simple información caduca rápidamente, manteniendo solo su valor durante un corto periodo de tiempo. La mayoría de medios y técnicas no superan los cinco años de vida útil. Esto llevó a afirmar a alguien que un universitario en nuestros días, cuando sale por la puerta de su universidad, debería volver a entrar de nuevo porque ya se ha quedado desfasado. En esta «era mediática y tecnológica» que nos ha tocado vivir, se nos presenta la constante tentación de convertir en fines lo que tan solo son medios.

El criterio es conocimiento que proporciona juicio, discernimiento y espíritu crítico; frente a la mera información que produce rigidez, uniformidad, y conformismo. El primero se dirige a los fines sin descuidar los medios para lograrlos; la segunda se orienta fundamentalmente hacia los medios, pasando por alto a menudo los fines.

Aristóteles decía: «*Siempre que alguien señala con el dedo el horizonte, el necio se queda mirando el dedo, y solo el sensato mira hacia donde apunta*». El jefe necio se recrea en los medios y el sensato enfoca los fines. Un aspecto clave de la formación del líder radica precisamente en esto: la capacidad de discernimiento o de saber distinguir fines y medios (*lo nuclear de lo accesorio*), y actuar de acuerdo con esta realidad, que por sencilla, no siempre se respeta. Conocer los medios es condición necesaria, pero no suficiente.

Hoy en día, el paradigma de la enseñanza ya no es solo que los estudiantes aprendan, sino que **aprendan a aprender**. La enseñanza del liderazgo debe centrarse, en primer término, en mostrar los fines para formar criterio, y en último término, en enseñar los medios para usarlos adecuadamente y orientarlos hacia el fin deseado.

Si dedicásemos tanto esfuerzo en adquirir conocimientos sobre el liderazgo como lo hacemos en proporcionar información sobre lo técnico, nos sorprenderíamos de los resultados que obtendríamos. La enseñanza del liderazgo tiene un efecto multiplicador por su capacidad natural de propagación y contagio.

EL LIDERAZGO SE APRENDE ADQUIRIENDO HÁBITOS

Kant decía que la práctica sin la teoría era ciega, y la teoría sin la práctica, vacía. El

aprendizaje del liderazgo tiene su origen en el criterio (*teoría con sentido*) y se asienta en la adquisición de hábitos (*práctica con sentido*). Significado o el porqué, y sentido o el para qué de las cosas.

La adquisición de un **hábito** es un proceso que recorre la travesía de la incompetencia consciente a la competencia inconsciente. Para ejercer el liderazgo es necesario adquirir hábitos de excelencia «relacional» y personal como son la delegación, el trabajo en equipo, la mejora continua, la proactividad, el aprendizaje...

Los hábitos se convierten en pautas coherentes de actuación, en su mayoría inconscientes, que expresan en el día a día nuestra **personalidad**, produciendo efectividad... o ineffectividad.

El afán de superación y la humildad constituyen la línea de salida del aprendizaje; la perseverancia y el esfuerzo, su recorrido; y la virtud, su meta y recompensa. El orgullo y la autosuficiencia paralizan todo aprendizaje y hacen imposible la mejora y, en último término, el liderazgo.

EL LIDERAZGO SE MEJORA MEDIANTE LA EXPERIENCIA

La experiencia es un asunto de calidad vivida, no de cantidad vivida. Al igual que la madurez humana, la experiencia no la da la edad (*años vividos*), sino el afán de aprendizaje y mejora (*años aprovechados*). Como decía Aldous Huxley: «*Experiencia no es lo que le sucede a un hombre; es lo que un hombre hace con lo que le acontece*».

La experiencia ofrece aprendizaje «a posteriori» y representa una oportunidad para mejorar. En muchas organizaciones se identifica el error con el fracaso, lo que fomenta inconscientemente una cultura donde los jefes eluden decidir para no asumir riesgos y evitar sus consecuencias. Esta clase de cultura gasta más sus energías en evitar el fracaso que en buscar el éxito. El miedo al error lleva a muchas organizaciones y a sus miembros hacia una mentalidad reactiva. Frente a ella, la **mentalidad correctiva** considera el error como el peaje necesario para mejorar, fomentando una cultura organizacional con **mentalidad proactiva** que anima la iniciativa y la asunción de riesgos.

El general Omar Bradley decía: «*Aprendí que el buen juicio viene de la experiencia, y que esta se va forjando en los errores*». El presidente de una famosa multinacional afirmaba: «*Si quieres duplicar tus beneficios, duplica tu índice de errores*».

Cardona Labarga en su libro *Liderazgo y gestión por ocho hábitos* propone un cambio de cultura organizacional que lleve del miedo a la confianza. El miedo conduce al bloqueo y al conformismo, la confianza a la mejora y la iniciativa. El proceso sigue una dinámica cuyas consecuencias son evidentes:

ERROR=FRACASO	Bloqueo	CULTURA DEL MIEDO	(CONFORMISMO)
ERROR=APRENDIZAJE	Mejora	CULTURA DE CONFIANZA	(INICIATIVA)

Una **cultura de confianza** que valora el error honesto como una oportunidad de mejora crea: jefes con iniciativa que asumen riesgos y aceptan responsabilidades, equipos proactivos que se anticipan a los problemas y aprovechan las oportunidades en busca del éxito, y una organización que aprende continuamente.

Por el contrario, una **cultura del miedo** que identifica el error con el fracaso degenera en: jefes burócratas que evitan el riesgo y eluden las responsabilidades, equipos reactivos que se mantienen a la espera de los problemas, y una organización que agoniza.

Un error es un acontecimiento cuyos beneficios todavía no se han convertido en una ventaja, pero si se aprende de él, hará crecer y mejorar para el futuro. Los aciertos tienden a perpetuar la situación, a instalarnos en la com-

placencia y a «bajar la guardia», impidiendo el cambio y la mejora.

LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE BASADO EN COMPETENCIAS

El liderazgo no se improvisa y no solo depende de cualidades innatas. Las habilidades necesarias pueden ser estudiadas, aprendidas y ejercitadas conscientemente. Las competencias requeridas, fruto de las habilidades, deben ser evaluadas. Las competencias constituyen el fin perseguido, y las habilidades, el medio para lograrlo.

El concepto de competencia empezó a usarse en el mundo de las organizaciones a partir de las aportaciones de McClelland (1973), siendo las primeras investigaciones sobre las competencias directivas una contribución de Boyatzis, quien en los años 80 preguntó a un conjunto de directivos por los comportamien-

tos específicos que les habían ayudado a ser efectivos en sus puestos de trabajo.

El desarrollo del liderazgo en el ET exige definir un **concepto de liderazgo para el mismo** que permita un punto de partida sólido y compartido por la organización. A partir del concepto de liderazgo es necesario crear un **modelo de liderazgo** que conecte el **perfil deseado por la organización** (competencias) y las **habilidades a adquirir** en la enseñanza. (Figura 2)

La definición del perfil profesional (*oficiales, suboficiales y tropa*) en los diferentes niveles de la estructura del ET (*liderazgo directo, indirecto y estratégico*) se identifica con un conjunto de **competencias que desarrollar y evaluar**, cuya materialización son las **habilidades que se han de enseñar** en los centros docentes militares.

Las **competencias** son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito

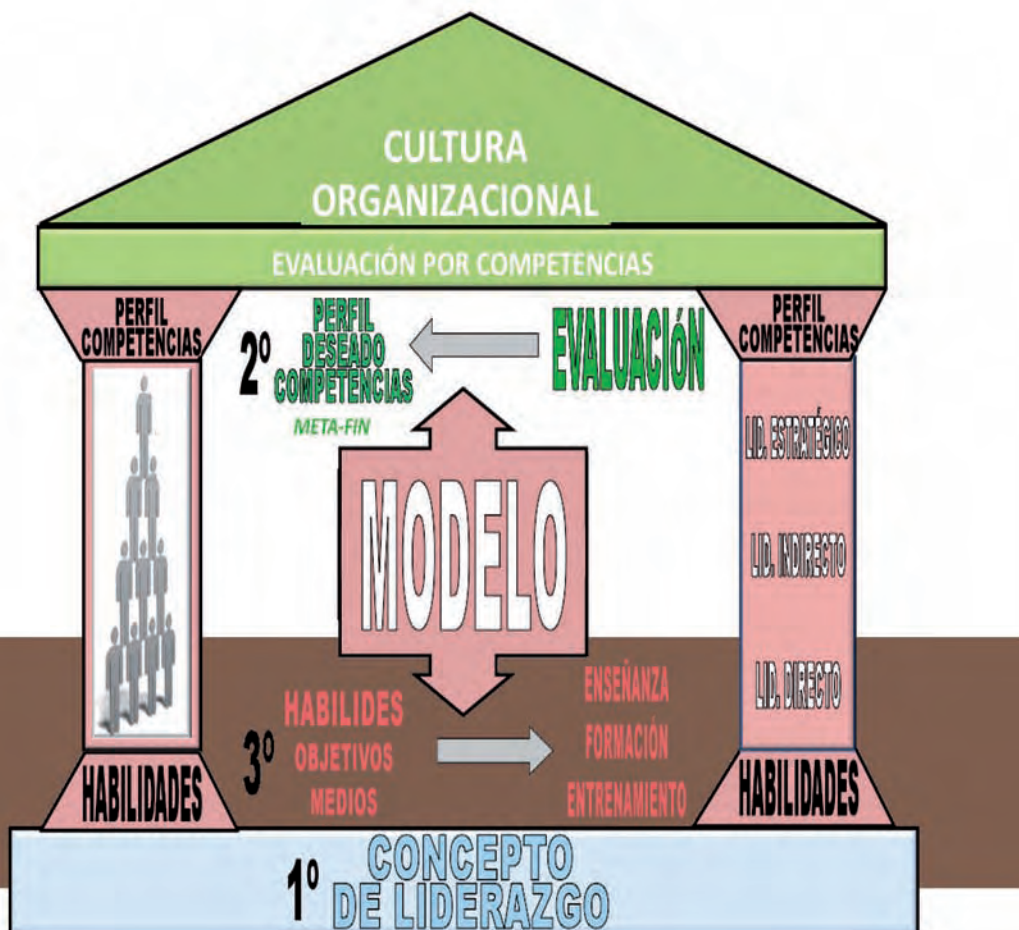


Figura 2

de una persona en su actividad o función. Se utiliza el término competencia para designar aquella característica que queremos enseñar, observar y evaluar, y que sirva de base para definir lo que denominamos perfil.

El desarrollo del liderazgo será un proceso de acompañamiento progresivo que encuentra su punto de referencia en la enseñanza, y transcurre durante toda la vida profesional, jalado por los diferentes cursos de formación y

Figura 3

TÉCNICAS O DE PUESTO Competencias orientadas a cubrir las necesidades de un puesto o cargo determinado Enfocadas a la eficiencia y relacionadas con las habilidades técnicas (centradas en los medios)	GENÉRICAS O DIRECTIVAS Competencias orientadas a desarrollar la función directiva		
	PERSONALES Hábitos que posibilitan la consecución de metas personales y favorecen el desarrollo del resto de competencias Enfocadas a la efectividad personal (madurez) y relacionadas con la inteligencia emocional	ORGANIZACIONALES Hábitos que posibilitan la consecución de metas organizacionales	
		ESTRATÉGICAS Competencias orientadas a la obtención de resultados Enfocadas a la efectividad organizacional y relacionadas con las habilidades conceptuales (centrada en los fines)	INTRATÉGICAS Competencias orientadas a desarrollar a los subordinados e incrementar su compromiso y confianza en la organización Enfocadas a lograr el éxito en la ejecución y relacionadas con las habilidades humanas

perfeccionamiento. Según se avanza por la estructura, se deben desarrollar nuevas competencias o ampliar la perspectiva de las anteriores para desempeñar adecuadamente las diferentes funciones.

Se forma al líder con las competencias. Estas deben diseñarse fundamentalmente para que le permitan, según el perfil y el nivel, **ver antes** (*proactividad y anticipación*), **ver más** (*visión de conjunto*) y **ver más allá** (*las consecuencias a largo plazo*).

Las competencias elegidas para cada perfil profesional y nivel de la organización constituyen una expresión clara y específica de la **cultura** que la organización quiere promover (*estilo de mando*), y puede utilizarse como una herramienta de cambio cultural.

Podemos distinguir cuatro tipos de competencias en función de la finalidad que persiguen. (Figura 3)

La labor de acompañamiento a través de los cursos de formación y perfeccionamiento consiste en adaptar a los mandos durante toda su trayectoria profesional, a los sucesivos niveles de la estructura y sus diferentes perspectivas, horizontes temporales, necesidades, limitaciones...

La articulación de la enseñanza del liderazgo por perfiles y niveles se podría diseñar siguiendo el esquema de la Figura 4.

En todos los niveles es necesario atender a todo el modelo en su conjunto, pero dependiendo del nivel de la estructura en que ejerzamos nuestra función, el centro de atención del líder gravita en mayor o menor medida hacia diferentes partes del mapa:

- El **liderazgo estratégico** se centra más en competencias que vinculan a la organización con el entorno exterior: definiendo una **visión** (*meta a largo plazo que se desea al-*

Figura 4

	OFICIALES	SUBOFICIALES	TROPA
LID. ESTRATÉGICO	PERFIL LID. ESTRATÉGICO competencias estratégicas		
	HABILIDADES EST Gral (CAGEA)		
LID. INDIRECTO	PERFIL LID. INDIRECTO competencias indirectas		
	HABILIDADES Cte/Tcol/Col (CAPACET)	HABILIDADES Bgda/Stte (CABET/CASUMA)	
LID. DIRECTO	PERFIL LID. DIRECTO competencias directas		
	HABILIDADES Tte/Cap (AGM/Academias de armas)	HABILIDADES Sgto/Sgto 1º (AGBS)	HABILIDADES Cabo/Cabo 1º (CIMOV/UCO,s)

canzar); creando, cambiando o moldeando la **cultura organizacional** que asegure el cumplimiento de la **misión** (*razón de ser de la organización y su meta permanente*); y diseñando la **estrategia** para alcanzar la visión y cumplir la misión. Mira fundamentalmente hacia el frente y se enfoca principalmente al largo plazo. Utiliza el «**telescopio**» que le permite una mejor visión de conjunto («*del bosque*») y una mayor amplitud de miras («*el largo plazo*»).

- El **liderazgo indirecto** se dirige más hacia competencias que permitan determinar los **finés** (*las metas deseadas a corto y medio plazo*) que guíen hacia la visión y a la distribución de **medios** (*para la consecución de los objetivos intermedios diseñados*) que faciliten su logro. Mira hacia dentro de la organización y se centra en el medio plazo. Utiliza los «**prismáticos**» que le ofrece una visión panorámica y actúa como nexo de unión entre niveles («*bosque-árboles*»: *materializa la estrategia y facilita recursos para llevarla a cabo*).
- El **liderazgo directo** se orienta principalmente a competencias que favorecen la consecución de los objetivos y la obtención de **resultados** (*los efectos logrados*). Mira fundamentalmente hacia abajo y a corto plazo. Utiliza el «**microscopio**» que le permite examinar los detalles («*los árboles*»).

Figura 5

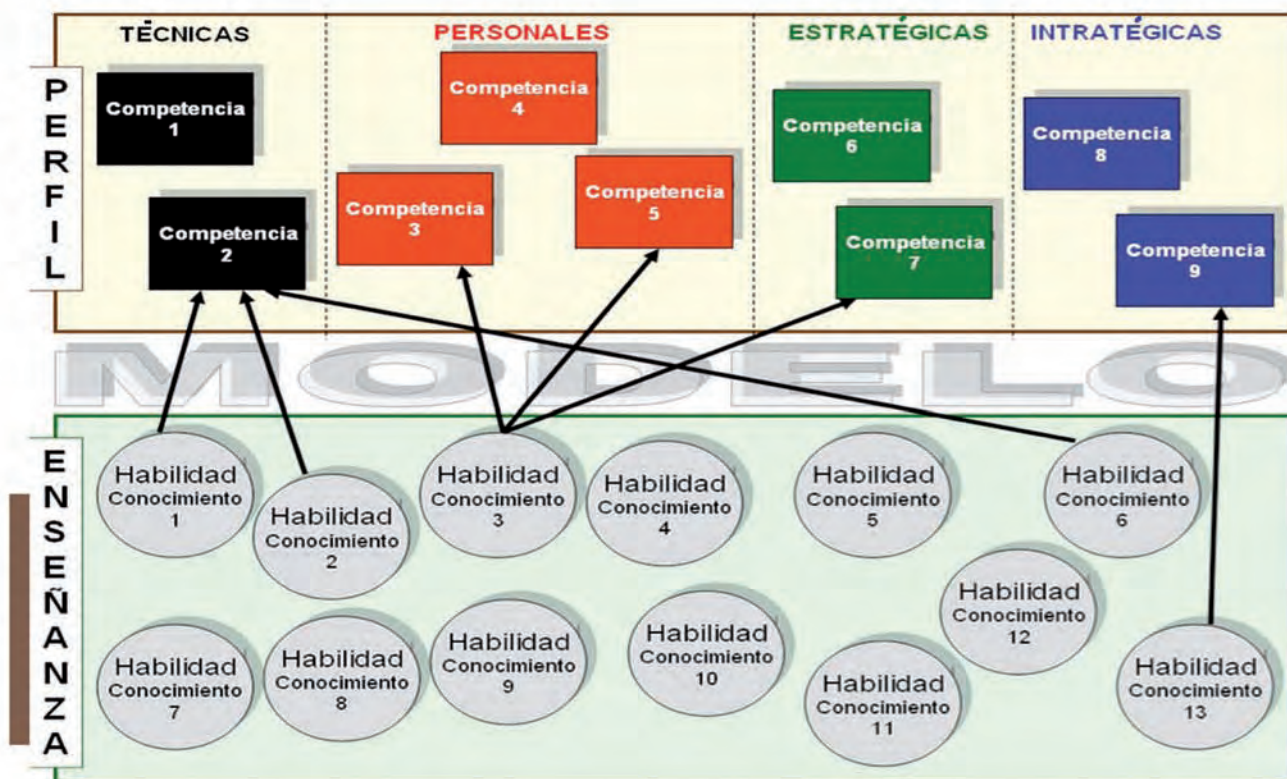


Figura 6



Para cada perfil de liderazgo (*oficial, suboficial, tropa*), y para cada nivel (*estratégico, indirecto y directo*) deberán desarrollarse programas y publicaciones específicas que atiendan con mayor o menor profundidad las particularidades de las competencias a desarrollar y las habilidades a adquirir.

El perfil de liderazgo para cada nivel se identifica con un conjunto de **competencias observables a evaluar** (*lo intangible*), y se materializa en una serie de **habilidades a enseñar** (*lo tangible*).

Un ejemplo puede ayudarnos a entender este proceso: Si se quiere que los líderes de la organización trabajen en equipo:

- 1º) Enséñelos a trabajar en equipo.
- 2º) Haga posible que trabajen en equipo, y:
- 3º) Evalúelos por trabajar en equipo.

Este es el único camino para que sepan, puedan y quieran trabajar en equipo.

El **modelo** permite conectar las habilidades que se han de enseñar con las competencias que se deben evaluar. (Figura 5)

La meta que busca toda enseñanza por habilidades es desarrollar las competencias que queremos evaluar (*perfil deseado por la organización*). El fin del ciclo culmina con la evaluación del personal en los diferentes niveles y perfiles.

Sin entrar a abordar el método para estas evaluaciones, es necesario recalcar la importancia de evaluar por competencias. Esta es la única forma de enlazar lo que enseñamos (*habilidades*), lo que queremos conseguir (*perfil deseado por la organización*), y lo que evaluamos (*competencias*).

Un ejemplo de evaluación por competencias podría representarse con la Figura 6, donde se plasma de manera clara el perfil que la organización desea en sus líderes y refleja la cultura que la organización quiere promover. ■

La meta:

Los fines y no los medios



Pedro Sánchez Herráez. Teniente Coronel. Infantería. DEM.

INTRODUCCIÓN

Un líder ve antes, ve más y ve más allá. Por eso es líder.

El liderazgo, si bien no presenta un patrón monolítico ni invariable —como se muestra en los diferentes artículos del presente Documento—, sí que precisa de una visión anticipatoria que permita prevenir y no solo curar, de una percepción completa y amplia de la situación —que facilite ver el bosque y no solo los árboles—, así como de una visión prospectiva y proactiva que posibilite no solo vislumbrar el final, el objetivo deseado, sino también trabajar activamente para lograr la consecución de dicho fin.

Ver antes se facilita en grado sumo «viendo lo que otros antes habían visto», asumiendo las lecciones que el pasado, normalmente a base de esfuerzo y errores, nos ha legado, esas lecciones que normalmente adjetivamos como «aprendidas» y que probablemente sea necesario citar como «por aprender»... Por eso es esencial, para un líder, el estudio de la Historia.

Ver más, entender, asumir y asimilar el entorno en el que el líder ha de desenvolverse, interpretar el bosque en su total dimensión, el problema en toda su amplitud constituye uno de los parámetros que distinguen al verdadero líder del que no lo es. La siempre —y cada vez más compleja— situación, con sus múltiples interconexiones y las crecientes interacciones entre muy diferentes campos y aspectos, entre factores tangibles e intangibles, motivan que la relación causa-efecto cartesiana sea simple en exceso... Por eso es esencial, para un líder, una formación multidisciplinar con un amplio bagaje humanístico y ético.

Ver más allá implica percibir, intuir lo que hay al otro lado de la colina; no es un ejercicio de adivinación, no requiere de una bola de cristal que adelante lo que está por venir; el futuro no está escrito, se va escribiendo con cada una de las acciones o inacciones adoptadas, el futuro se materializa sobre la base de nuestras decisiones o renuncias. Por ello ver más implica tener esa visión, esa concepción respecto a dónde hay que llegar, al fin que se desea al-

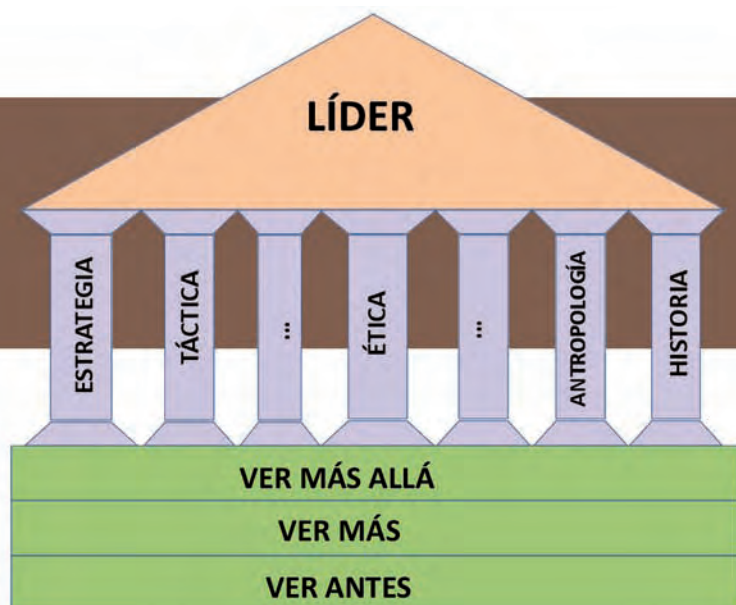
canzar, y ser plenamente consciente que solo se llega y alcanza este fin empleando los medios de un modo adecuado... Por eso es esencial, para un líder, el estudio de la Estrategia.

Anticipación, visión holística y proactividad posibilitan alcanzar los fines en las mejores condiciones, con la máxima efectividad; y el hacerlo bajo el paraguas de unos principios éticos, de unos valores, permiten en los ejércitos que la secular ecuación de fines, medios y modos se complete de manera adecuada. Modos, fines y medios que no son más que, en definitiva, los parámetros que definen una estrategia, los que permiten al estratega conducir¹ a sus efectivos —a sus hombres y mujeres, no simples medios, sino fines en sí mismos— hacia la victoria.

pié en la importancia capital del modo, al referir que la estrategia no constituye más que un modo que se ha de rellenar con fines y medios. De hecho, los diferentes métodos de planeamiento, siendo un proceso amplio en sí mismo, representan a la perfección la necesidad de buscar y encontrar un modo, una línea o curso de acción factible que permita cumplir la misión, que posibilite alcanzar el fin. Y pese a que estos métodos requieren y aplican un procedimiento científico, pese a que son en gran medida ciencia, no anulan ni obvian la necesidad del arte, de las aptitudes del líder, de su conocimiento, visión y experiencia.

Es imprescindible, por tanto, contar con las aptitudes del líder, pese a que estados y planas mayores, *staffs* y asesores ayuden en el proceso

Figura 1



LOS MODOS

El carácter pragmático y utilitario de los modos es esencial; es preciso materializar la conexión entre fines y medios de alguna forma, pues es necesario, es esencial para el líder ser capaz de, empleando los recursos de que dispone, alcanzar el fin.

Los modos, el cómo el líder va a alcanzar los fines empleando los medios, constituyen una prueba más de su valía y capacidad; incluso una de las acepciones de estrategia, señalada por el general Alonso Baquer, hace hincapié

y permitan reducir la mayor parte del trabajo analítico, la parte de ciencia, pues el arte, en gran medida, ha de aportarlo el que empeña su responsabilidad e imprime su carácter: el líder.

Por ello, si la formación multidisciplinar siempre ha sido necesaria, cada día lo es más en estos tiempos en que los conflictos pueden adoptar una multiplicidad de tipologías², en que es preciso actuar en cualquier lugar del mundo, en un entorno cultural completamente diferente, frente a unas amenazas y adversarios polivalentes y mutuamente realimentados...

Y si cada día es más necesaria la formación multidisciplinar, cada día es también más necesario saber cómo los líderes del pasado alcanzaron los fines empleando los medios a su alcance: el Alto Estado Mayor alemán de los siglos XIX y XX lo tenía muy claro al dedicar una sección del mismo al estudio y enseñanza de la Historia; Mao Tse Tung, hijo de campesinos, pasó mucho tiempo estudiando, reflexionando y ampliando su formación tras la Larga Marcha, a partir de la cual comenzaría la ocupación de toda China; el Che Guevara —licenciado superior— señalaba que los directores de la guerra de guerrillas no eran precisamente hombres que tuvieran la espalda curvada día a día sobre el surco³. Y, más recientemente, el general James Mattis, actual Jefe del USJFCOM (United States Joint Forces Command), mandando la Primera División de Marines en el año 2003, señalaba que gracias a sus conocimientos de Historia, nunca se había visto completamente desorientado ante una nueva situación, pues si bien no daban todas las respuestas, aportaban luz cuando, a menudo, delante no había más que oscuridad.

El modo, el cómo, es importante..., pero porque permite alcanzar el fin.

LOS FINES

Cualquier organización ha de tener un objetivo, un fin. Y la misión primordial del líder es conducirla para alcanzar dicho fin.

Este fin es el que conforma y da sentido a la organización, es la referencia constante de todos los miembros de la misma, es el punto sobre el cual han de converger afanes, ilusiones y esfuerzos, pues, como reza el adagio: *«Si no sabemos dónde queremos ir, seguramente llegaremos a cualquier otra parte»*; por lo tanto, es preciso tener perfectamente claro y asumido cuál es el fin de la organización, especialmente por parte del líder, pero también por parte de todos los miembros de la misma. Lo cual es especialmente complejo en el caso de fines intangibles, como es la seguridad.

Los fines, los objetivos —expresado de manera simple, objetivo podría ser el intento de materializar el fin intangible en elementos tan-

gibles y medibles—, se designan de arriba hacia abajo, y normalmente se alcanzan en orden inverso, de abajo hacia arriba; del fin, del objetivo último, se van desgranando una serie de objetivos y fines parciales, adecuados y adaptados para su consecución por cada nivel, por cada escalón, por cada unidad, por cada persona. Lo particular ha de converger hacia lo general, la suma de objetivos y fines ha de dar como resultado el fin con mayúsculas, el objetivo final de la organización, la razón de ser de la misma.

Una de las tareas del líder, de ese conductor, es velar por que la organización cumpla con su fin, alcance sus objetivos; que las energías y afanes, que los esfuerzos de sus miembros, que los recursos empleados concurren a alcanzar el fin. Para ello, existen muchos procedimientos, que también pueden encontrarse con facilidad en los métodos de planeamiento, definición de objetivos, visión, propósitos, intento del jefe, directrices..., en mayor o menor grado, estos y otros elementos y epígrafes pretenden ser herramientas que permitan que la suma de fines y objetivos parciales dé como resultado el fin, el objetivo final, la situación final deseada.

Y esto que parece relativamente sencillo, no lo es tanto; probablemente sea la parte más compleja de la labor del líder. Cualquier organización cumple sus fines con personas, y cada persona tiene sus propios fines, que no tienen, a priori, por qué coincidir con los de la organización; cada grupo de personas —equipo, unidad— posee una multiplicidad de fines, tantos como integrantes lo formen, además de un fin u objetivo de grupo que debe coadyuvar al cumplimiento, a la consecución de ese fin último.

Lo que importan son los fines. Problemas de autoridad, de motivación o de comunicación, entre otros, pueden hacer que la organización no alinee perfectamente los objetivos de todos sus miembros, que no se produzca la adecuada consecución de fines y objetivos de abajo arriba que permita la consecución del objetivo final. Y el líder es el responsable de lograr esa imprescindible convergencia.

Por ello ha de centrarse en los fines, en alcanzar los fines, y no en los medios.

LOS MEDIOS

Las organizaciones, las unidades y los grupos no son más que medios para cumplir con determinados objetivos; materiales, recursos, armamento, equipo..., no son más que medios, y permiten materializar los modos para alcanzar los fines.

La complejidad y diversidad actual de los medios es evidente: ofrecen un amplio abanico de capacidades, permiten la gestión de volúmenes de información insospechados hace solo unos años y proporcionan posibilidades que asombran y no dejan de sorprender, especialmente a aquellos que, años atrás, carecían de dichas posibilidades o debían emplear una cantidad ingente de tiempo y energías para lograr lo que ahora se hace en minutos o en segundos.

Las ventajas de los nuevos medios son evidentes, y constituyen un excelente multiplicador de fuerza; tanto, que se corre el riesgo de poner el centro de gravedad en los medios, que el líder puede pensar que el centro de sus afanes no son los fines, sino los medios. Y si a esto añadimos que cuando una organización alcanza un determinado tamaño, su primera prioridad, su fin, pasa a ser, en gran parte de los casos, su propia supervivencia, la perversión se hace evidente: se produce una confusión entre fines y medios, se olvidan los «paraqués» y los porqués, las preguntas se centran en los «qués», en los medios, en lo tangible, olvidando lo intangible, el auténtico sentido y valor de las cosas y de las acciones.

Por otra parte, la argumentación de la necesidad de cambio, siendo esta evidente, inevitable y de importancia vital, puede ser empleada en un simple remozado de medios, en centrar el esfuerzo en los medios, en las cosas, en lo tangible, en aquello que comienza a perder valor según se adquiere, en lo que empieza a deteriorarse y a quedar obsoleto según se consigue. Y se corre el riesgo de que el líder centre sus esfuerzos y afanes en los medios, dejando relegado lo auténticamente importante: los fines.

Se puede argumentar que sin medios —argumento extremo del todo o nada—, es complicado abordar cualquier cambio. No solo esto constituye un silogismo erróneo, sino que es

demostrable acudiendo, una vez más, a esa Historia que nos muestra lecciones que no somos capaces de aprender: tras la Paz de Versalles de 1918 con la que concluyó la Primera Guerra Mundial, las draconianas medidas impuestas a Alemania impedían que esta se dotara de armamento y equipo moderno, e incluso obligaba a que sus efectivos fueran muy reducidos; con simulación suplió los medios materiales, y centró sus esfuerzos en formar a los escasos efectivos autorizados en los nuevos procedimientos de combate aprendidos en el último año de la Gran Guerra, formación que incluía la capacidad de mandar unidades dos escalones por encima del empleo que se ostentaba en ese momento. La claridad de fines sumada al rigor, la voluntad y el trabajo permitieron que ese embrión de Ejército, escasamente dotado de material, se convirtiera en una máquina perfecta cuando posteriormente se recibió el material y se ampliaron los efectivos —si bien, finalmente, el empleo que hizo Hitler de él fuera absolutamente reprochable—.

Pero mucho más peligroso, para todas las organizaciones y especialmente para los ejércitos, no es ese desplazamiento del centro de gravedad del líder, ese trasvase de prioridades de fines a medios³, sino llegar a considerar a las personas como un medio.

SER HUMANO: ¿CARÁCTER DUAL?

El ser humano, las personas, constituyen el recurso esencial de los ejércitos, pues conforman gran parte de la valía de los mismos: constituyen un recurso tangible en cuanto a su cantidad (recursos humanos) pero intangible en cuanto a su propia esencia (seres humanos únicos e irremplazables), por lo que pudiera caber la duda del carácter dual de su concepción.

Los seres humanos son los que emplean los medios, el armamento y material puesto a su disposición; son elementos activos en el combate, y de su labor y, en algunas ocasiones, de su simple número depende en gran medida el éxito o el fracaso, la consecución o no de los fines y objetivos, por lo que podría caber el planteamiento de considerarlos, de manera pura y dura, como un simple medio. Pero los líderes que asumen este planteamiento no son más que «gestores de carne» (como ocurrió en

gran parte de la Primera Guerra Mundial, en el Ejército de Stalin en la Segunda o en la China de Mao), para los que el ser humano es una parte absolutamente prescindible, un medio — incluso más barato— como cualquier otro de la organización.

el fin particular; es necesario un «algo», importante en cualquier organización, pero esencial en los ejércitos, donde voluntariamente se renuncia al yo por el nosotros, donde el sacrificio supremo es una posibilidad. Ese plus, ese algo más, son los valores.

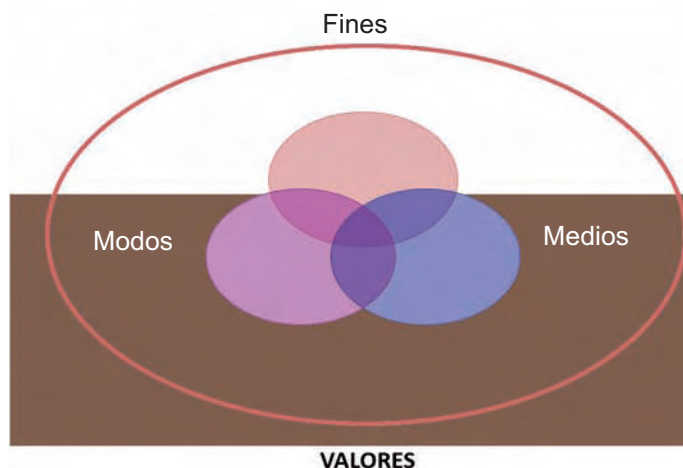


Figura 2

La negación del valor del ser humano es propia de líderes que no solo instrumentalizan a las personas, sino a la propia organización para alcanzar «su» fin («la organización soy yo») o que viven en un mundo completamente apartado de la realidad, dirigiendo una organización que funciona por inercia y aplastamiento, y que se derrumbará ante el primer obstáculo importante, pues necesario es recordar que cada persona tiene un fin, fin que es necesario —y esa es la virtud y obligación del líder— alinearlos de manera adecuada para que todos ellos sean convergentes hacia el fin último, el objetivo final, pues esta es, realmente, la única manera de conseguirlo.

Por tanto, el verdadero valor del ser humano se alcanza cuando este es considerado un fin en sí mismo, y cuando todos y cada uno de los miembros sienten que constituyen un fin; y desde esa consideración, desde ese profundo convencimiento, es factible la convergencia de fines, del individual al global, es entonces posible ser una pieza, la pieza clave, el medio clave para, a través del modo, alcanzar el fin común.

Para esto, ya se ha señalado, es esencial la labor del líder. Pero, además, es preciso un plus que permita anteponer el fin último sobre

LOS VALORES

Los valores, compartidos por todos, líderes y liderados, constituyen el elemento de cohesión, especialmente en los momentos difíciles. Tanto en sentido horizontal como en vertical, la comunidad de valores es la esencia de cualquier organización que persiga fines intangibles.

Los valores dirigen nuestras acciones, permitiendo discernir, en sentido amplio, el bien y el mal, permitiendo diferenciar lo que concurre o no al fin común; los valores posibilitan una directriz general, una referencia en ausencia de otra línea a seguir, garantizando que no se produzca una desviación excesiva en el camino hacia el fin.

Los valores ponen límites a fines, medios y modos, evitando que la inercia de las circunstancias, el devenir de los hechos nos haga perder las referencias lejanas, y que, finalmente, acabemos siendo esclavos de nuestros hechos en lugar de dueños de nuestra voluntad. (Figura 2)

Pero los valores no solo constituyen un elemento de fuerza y cohesión muy poderoso, sino que representan una alta exigencia para los miembros de la organización y, muy especialmente, para los líderes, pues de los valores de-

rivan normas de comportamiento que hay que exigir y cumplir, que hay que hacer cumplir y defender, ya que, en caso contrario, no serán más que palabras huera, perdiendo, por tanto, toda su validez.

A MODO DE CONCLUSIÓN

El líder es aquel que posibilita que la organización alcance sus fines, llegue a su meta. Para ello es necesario que armonice fines, medios y modos; que para llegar al objetivo señalado sea capaz de encontrar la manera, el camino a seguir, además de realizarlo con los recursos existentes puestos a su disposición.

Pero el líder también ejerce su acción sobre personas, seres humanos con sus propias inquietudes y sus propios fines particulares, que es necesario hacer convergentes con el fin de la organización a la que pertenecen. Y si esto siempre es necesario, en los ejércitos es imprescindible, porque la consecución del fin último puede implicar la entrega de la propia vida.

La en ocasiones inevitable ofrenda de la vida puede llevar a la conclusión de considerar al ser humano como un medio, en vez de como un fin en sí mismo; y si además se tiene en cuenta la evolución del entorno y el cambio constante en los medios materiales —lo que obliga a desecharlos cada poco tiempo—, es muy sencillo llegar a olvidar que lo que finalmente posibilita que se alcance la meta, son las personas, que estas son los auténticos sujetos que permitirán que se alcance el fin último.

Indudablemente cambian los medios, también cambian los modos, y puede ser más discutible si cambian los fines. Pero el líder sigue siendo aquel que ha de ver antes, ver más y ver más allá, mostrando capacidad de anticipación, visión holística y proactividad... Y todo esto implica un alto grado de exigencia, para que el líder sea realmente tal —y no un mero gestor, controlador de procesos mecánicos—, para que sea el líder director de capacidades humanas, imbuidas de valores, orientadas a la meta.

Siempre estamos en época de cambio; pero, si no sabemos dónde hay que ir, seguro que llegamos a cualquier otro sitio, teniendo en cuenta que el cambio por el cambio no conduce a nada. Consecuentemente, se hace imprescindible la aplicación adecuada del esquema fines, medios y modos, es básico contar con el ser humano como un fin, se hace perentoria la tenencia de valores. Por eso hay que estudiar Estrategia, por eso hay que estudiar Historia, por eso es imprescindible una amplia formación multidisciplinar que incluya Ética.

Caso contrario, el liderazgo carece de sentido, se convierte en la simple gestión de medios, siguiendo un modo preestablecido incapaz de adaptarse con rapidez a las mutaciones de la situación. Probablemente, ese líder no sea siquiera capaz de saber que la situación ha mutado, pese a que los «medios», esos seres humanos considerados como simples piezas de engranaje, intenten a toda costa decírselo.

Y el resultado de esta situación es la derrota. De manera inevitable. ■

NOTAS

¹ Estrategia procede de la combinación de términos griegos *stratos* —Ejército— y *agein* —conductor—.

² Un artículo sobre las generaciones de guerras se publicó en la *Revista Ejército* N° 799, noviembre 2007.

³ GUEVARA, Ernesto. *La guerra de guerrillas*. Editorial Txalaparta. Tafalla, 1998.

⁴ A este respecto puede resultar interesante la lectura del artículo «Guerras de cuarta generación y las redes», *Revista Ejército* N° 812, noviembre 2008.

El líder global:

Flexibilidad y adaptación



Manuel González Hernández. Comandante. Artillería.

«No son las especies más fuertes las que sobreviven, sino las que mejor se adaptan al cambio»

Charles Darwin.

En el entorno militar, el líder desarrolla sus funciones en un especial ambiente multidimensional y multipolar dentro de unas complejas esferas de actuación.

Multidimensional, porque en un desarrollo temporal y sobre unos parámetros físicos debe afrontar sus funciones en continuos avatares¹ asumiendo los distintos roles que la situación aconseje.

Multipolar porque actúa en un espacio dinámico donde ha de desarrollar esas funciones en diferentes disciplinas o campos con diferentes ambientes y jerarquías. Por ejemplo, en cuestión de horas pasa de desempeñar funciones logísticas en tiempo de paz dentro del nivel táctico, a diseñar planeamientos operativos de nivel estratégico en situación de crisis en un cuartel general multinacional o impartir cursos de formación en diferentes niveles de la estructura militar.

Todos estos factores, conjugados con las diferentes situaciones multiculturales que se presentan al poder estar integrado en organizaciones internacionales y pertenecer a cuarteles generales de diversa composición cultural, hacen complejo el liderazgo en el ámbito castrense.

La situación deseable es que este líder sea «formal» y «directo» (es decir que la persona elegida por la organización sea el aceptado por los subordinados) y no se limite a ser un líder «informal» (no cuenta con la cesión de poder de la organización, solo con la autoridad que le confieren los miembros del grupo).

Para ello deberá adaptarse a las nuevas tecnologías, nuevas normas, nuevos conceptos, diferentes idiomas y diferentes percepciones de la realidad.

La situación actual nos obliga a mantener fresca la mentalidad de cambio; la oportunidad

del éxito aparece en intervalos temporales cada vez más cortos, y el líder debe saber localizarla y aprovecharla. Hasta hace muy poco las innovaciones (técnicas, científicas o doctrinales) tenían una fecha de caducidad mucho más lejana, actualmente el producto nos llega prácticamente ya obsoleto.

La evolución es tal que hemos pasado de exigir a nuestro equipo disciplina, orden y lealtad, a exigir también compromiso, flexibilidad e iniciativa. La evolución actual se torna más compleja al estar basada no solo en un cambio de estructuras, sino en el difícil y costoso cambio en la mentalidad (según la doctrinas budistas todo cambio es doloroso pero necesario e inherente a la evolución²). Esta situación integradora exige del líder **flexibilidad y adaptación**.

Podríamos hacer un símil con una partida de ajedrez a tres, donde el líder se identifica con los tres jugadores adoptando simultánea/secuencialmente diferentes situaciones (niveles de conducción, situación y campos) y diferentes roles³. El factor tiempo sería la duración de la partida; el espacio, el tablero; el desarrollo, los cambios el desgaste y el avatar; las fichas, las diferentes estructuras jerárquicas; y sus colores, los aspectos multiculturales. (Figura 1)

Analicemos cada una de las personalidades de los jugadores que debe adoptar el líder.

EL LÍDER COMO JUGADOR NÚMERO 1

Dentro de los niveles de conducción, un líder debe tener en cuenta que ha de poseer una serie de habilidades para poder «ver antes, ver más y ver más allá»⁴. Estas habilidades distribuidas principalmente en conceptuales, humanas y técnicas van a tener una carga porcentual diferente dependiendo del nivel de planeamiento y decisión en el que el líder desarrolle sus funciones.

En el nivel estratégico, es fundamental una visión de conjunto, así como capacidad de vincularse con el exterior. Se trata de asegurar el cumplimiento de la misión diseñando una estrategia para alcanzar esa visión. Las habilidades conceptuales son las de mayor peso, un 50% (conocimiento amplio y complejo, horizontal y multidisciplinar sujeto a continuos cambios) frente al 10% de las técnicas.

En el nivel operacional o liderazgo indirecto, se concretan los fines y se establece la distribución de los medios para alcanzarlos. Las habilidades conceptuales y las técnicas se reparten un 30% cada una.

LÍDER ÁMBITO MILITAR:



MULTIPOLARIDAD:

JUGADOR 1 . NIVELES DE CONDUCCIÓN:
ESTRATÉGICO
OPERACIONAL
TÁCTICO

JUGADOR 2 . SITUACIÓN:
TIEMPO PAZ
SITUACION CRISIS

JUGADOR 3 . ÁREAS:
LOGÍSTICA
PLANEAMIENTO
US OPERATIVAS
ENSEÑANZA...

MULTIDIMENSIONALIDAD:

TIEMPO: DURACIÓN PARTIDA
ESPACIO: TABLERO
AVATAR: CAMBIOS.DESGASTE
FICHAS:JERARQUÍAS.MULTICULTURALIDAD

Figura 1

En el nivel táctico o liderazgo directo, se trata de favorecer la consecución de objetivos y obtener resultados y son las habilidades técnicas (conocimiento vertical y especializado, concreto y preciso) las que toman el protagonismo con un peso aproximado del 50% frente al 10% que adquieren las conceptuales.

¿Qué habilidad ocupa el 40% restante? Las habilidades humanas (conocimiento transversal, **adaptado y flexible**). (Figura 2)

LÍDER COMO JUGADOR NÚMERO 2

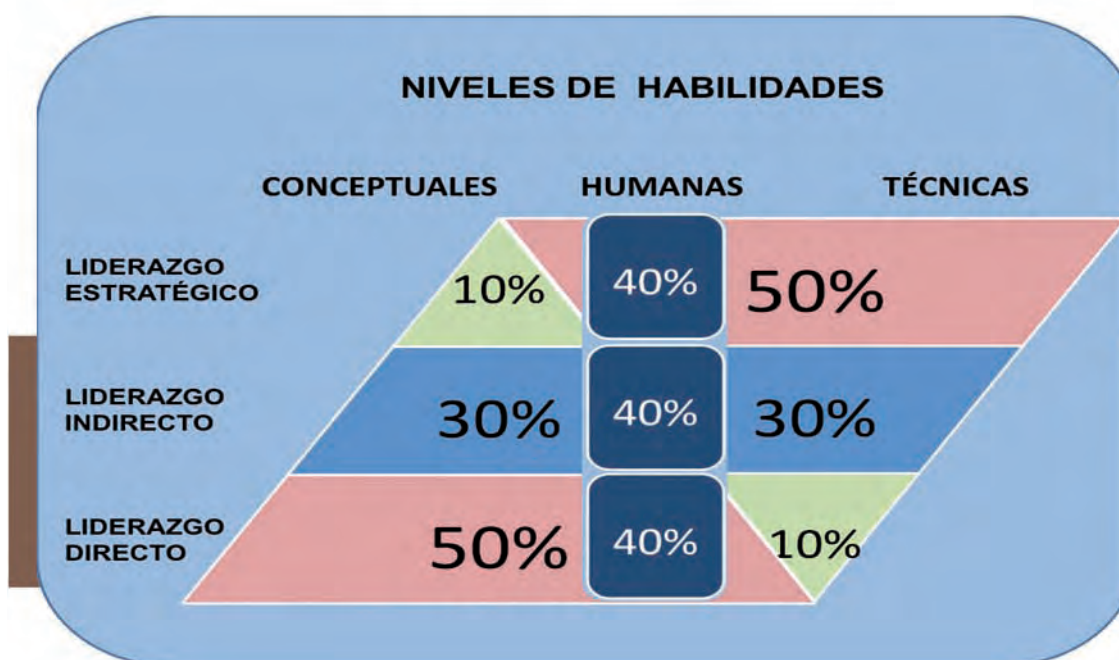
El concepto de adaptación, flexibilidad y cambio alcanza su máximo exponente cuando

tratadista y abogado austriaco Peter Drucker (1909-2005).

LÍDER COMO JUGADOR NÚMERO 3

Las áreas de trabajo, investigación y desarrollo así como de actuación y cumplimiento de misiones son múltiples y diversas en el ámbito castrense. La dinámica propia de la organización exige de sus componentes una adaptabilidad extrema al situarlos en cortos espacios temporales en diferentes esferas de actuación (operaciones, gestión de recursos, enseñanza, planeamiento, relaciones con los medios, unidades operativas).

Figura 2



debemos enfrentarnos a una situación de crisis. Los tiempos de reacción o resolución se ven disminuidos, el ambiente de crispación, tensión o estrés conforma una barrera difícil de franquear sin las adecuadas aptitudes de conciliación y conocimiento del factor humano. Los procesos de planeamiento exigen una actitud de cambio y adaptación mayores.

Todos estos factores exigen del liderazgo una mayor capacidad de flexibilidad y realismo.

«A los elefantes les cuesta mucho adaptarse. Las cucarachas sobreviven a todo» decía el

La faceta humana es, por tanto, la común en todos los niveles y la que porcentualmente ocupa más en importancia en la intersección de los tres escalones. **El factor humano** es, así pues, fundamental para poder desarrollar adecuadamente la funciones de un líder. Trabajar en equipo, comunicar, negociar, el conocimiento propio y el conocimiento de lo humano son inversiones de alta rentabilidad.

Dentro de la faceta humana el factor multicultural ha ido cobrando importancia en los últimos años debido al incremento de operacio-

nes exteriores tanto por tener que compartir decisiones y responsabilidades en elementos de planeamiento, como por la actuación en escenarios de diferentes culturas. La gestión de recursos humanos en un mundo global difiere en bastantes aspectos de la realizada en un entorno de trabajo «unicultural»⁵.

El éxito de cualquier equipo multicultural depende de la hábil coordinación de los recursos críticos junto con la información sobre el elemento cultural que permanece oculto tras los parámetros externos (teoría cultural del Iceberg⁶).

La adecuada gestión de la información junto al conocimiento de los sustratos culturales, **la adaptación** al ambiente multicultural y **la flexibilidad** en la aplicación de los conocimientos contribuirán a la consecución de las metas propuestas; es lo que se denomina **concienciación cultural** (*cultural awareness*). (Figura 3)

El desarrollo de una misión dentro del entorno de un cuartel general multinacional o en una operación en el exterior va a estar influido por el nuevo ambiente de trabajo (idioma, costumbres, gastronomía, horarios, diferentes visiones del protocolo, etc).

La ventaja competitiva de toda acción global depende de la habilidad para coordinar recursos críticos e información, dispersos en diferentes ubicaciones geográficas.

Hoy existen miles de mecanismos organizacionales que las instituciones globales utilizan para integrar las operaciones dispersas. Sin embargo, las herramientas más frecuentes son los equipos de trabajo: grupos de individuos de diferente nacionalidad que trabajan a través de fronteras en diferentes culturas, áreas y funciones, unidos para coordinar aspectos de las operaciones a escala global.

A medida que los medios humanos se distribuyen en diferentes áreas de acción, los recursos multimedia se han vuelto imprescindibles, las conexiones vía internet o telefonía móvil sustentan la mayoría de intercambios de información en todos los niveles⁷.

El impacto de las diferencias culturales debe tenerse en cuenta si se espera formar un equipo multicultural con garantías de éxito.

Si bien esta diversidad cultural puede, dentro de la sinergia propia del sistema, aumentar el rendimiento colectivo hay que tener en cuenta que también se puede producir un impacto en

Figura 3



Celebración de un consejo

Figura 4

el proceso de contacto intercultural en cuatro ámbitos:

Percepción: Conductas correctas en una cultura pueden no serlo, o incluso ser ofensivas, en otras.

Comprensión: La instrucciones y cometidos requerirán en la mayoría de los casos una mayor aclaración.

Relación idiomática y gestual: Concienciación propia del uso de otros idiomas y gestos, evitando susceptibilidades ante un tercer interlocutor.

Confianza: Enfrentarse a un equipo con diferentes culturas e idiomas crea inseguridad que puede aminorarse por el conocimiento de ambos conceptos. Los miembros del equipo comienzan con diferentes supuestos y valores. La creación de confianza, por ende, representa un aspecto crítico de éxito.

¿Cómo imaginamos al líder? Seguramente la respuesta a esta pregunta variará según la cultura. Los conceptos de liderazgo varían en algunas de las áreas de su perfil. Si le preguntamos a un oriental sobre este tema, seguramente definirá su líder como un hombre de edad avanzada⁸, con una posición socio-económica sólida, de aspecto serio y con férreos condicionantes jerárquicos. Si trasladamos a un componente de este equipo a un país nórdico europeo y se encuentra con que su jefe de equipo de trabajo es una mujer joven, de carácter abierto y amistoso, seguramente sus expectativas se verán distorsionadas y tendrá que iniciar un proceso de auto-reeducación sobre las nuevas bases de trabajo.(Figura 4)



Figura 5



La fluidez cultural se ha convertido en un hecho vivencial diario y urgente, lo que hace necesario contar con expertos en cuestiones interculturales que acompañen en las experiencias globales de trabajo con: asesoramiento personalizado en cuestiones culturales y contexto global, análisis y desarrollo de competencias interculturales esenciales para maximizar los beneficios de la diversidad y del contacto multicultural, expansión del entendimiento cultural de países en el contexto del desarrollo de operaciones.

Este proceso integrador puede desarrollarse en tres etapas: (Figura 5)

- **ADAPTACIÓN:** Establecer un método para aprender culturas, transformar conflictos y planificar efectivamente la toma de decisiones en equipos interculturales.
- **FLEXIBILIDAD:** Desarrollar un método compartido para responder interculturalmente y optimizar las diferencias.
- **INTEGRACIÓN:** Desarrollar rápidamente la motivación y las habilidades para mejorar la eficiencia intercultural en sus entornos de trabajo y en la organización.

Subestimar diferencias culturales puede causar serios problemas.

En el mundo globalizado, el número de personas que se mueven a través de distintos países para trabajar o estudiar está en aumento. El mayor desafío es cómo desenvolverse con éxito en un nuevo contexto cultural, en un país con diferentes valores, reglas socioculturales y normas de comportamiento. Las organizaciones más influyentes del mundo reconocen que la diversidad puede ser la fuente de una fortaleza competitiva.

La habilidad para comunicarse con personas de diferentes culturas y perspectivas es esencial para crear un ambiente laboral inclusivo, productivo e innovador. Esta capacidad, llamada «inteligencia cultural», es la plataforma para materializar la aportación de las personas para maximizar la rentabilidad y los resultados operativos, y lograr el crecimiento de la organización. Ser inteligente culturalmente proporciona

las bases para manejar la diversidad a través de la globalidad.

En un mundo global, la inteligencia cultural proporciona al líder capacidad de: comunicarse, solucionar problemas, tomar decisiones y resolver conflictos, así como optimizar las diferencias culturales para generar mejores soluciones, más eficaces y **adaptables**.

Los estilos de liderazgo, como cualquier comportamiento, varían de acuerdo a las culturas. Así, en culturas basadas en una **estructura más igualitaria** como Canadá o los países escandinavos, frecuentemente un líder es visto con responsabilidades adicionales. Un buen líder es quien estimula el debate, valora las opiniones e ideas de sus dirigidos y maximiza sus habilidades y recursos.

En una sociedad igualitaria, el liderazgo es un atributo para aquellos que demuestran las conductas más convenientes para desarrollar el trabajo, que optimizan el rendimiento, que mejoran el entorno laboral, en lugar de la persona más adulta y con la mayor antigüedad, como es habitual en sociedades orientales.

Por el contrario, el rol del liderazgo en una **sociedad jerárquica** como Japón, India o México, es diferente. Las decisiones generalmente son centralizadas por líderes fuertes, quizás un poco autoritarios, que pueden o no consultar con sus colegas. La formalidad es la regla y los empleados necesitan una supervisión más frecuente y clara, roles bien definidos y mayor retroalimentación.

Dentro de este tipo de sociedades se puede destacar la sociedad islámica, donde la conjunción jurídico-religiosa es tal que las estructuras se conforman desde el punto de vista religioso. Así el liderazgo del LPIM⁹ se basa en las doctrinas islámicas y los valores del líder son reflejo de la visión religiosa.

Obviamente, lo que puede funcionar en una cultura, puede resultar extremadamente contraproducente en otras¹⁰. Conocer estas connotaciones es básico para evitar situaciones desagradables. Diferentes

culturas tienen diferentes expectativas del liderazgo, y un líder global efectivo necesita encontrar la manera de tender puentes entre ellas.

La clave es la habilidad de integrar los conocimientos sobre cuestiones interculturales con la diversidad cultural, a escala global con el objetivo de desarrollar la mejor experiencia del individuo en su exposición a nuevas culturas y en el cumplimiento óptimo de la misión.

Investigaciones contemporáneas revelan que el éxito en la interacción intercultural depende en gran medida del nivel de competencia intercultural que posea una persona. Para trabajar con eficacia en un contexto intercultural, se debe tener:

- Formación para desarrollar suficientes habilidades y conocimientos.
- Concienciación para adaptarse apropiadamente a la nueva cultura o ambiente multicultural.

- Capacidad de establecer relaciones interpersonales dentro de una comunidad cultural diferente.

Las competencias interculturales no sólo permiten sobrevivir, sino alcanzar el éxito en una sociedad global interdependiente.

Analizados todos estos factores, las preguntas fundamentales son: ¿Para qué? ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Qué? y ¿Cómo cambiar?

Impulsar el cambio, gestionar el conocimiento y dirigir el talento de los subordinados, exigen del líder de hoy una gran capacidad de adaptación al cambio y una mentalidad flexible para tratar con la incertidumbre y la complejidad de los nuevos tiempos.

El siglo XXI necesita de líderes flexibles y adaptables que sean capaces de adaptar su estilo de mando para actuar de manera cambiante en cada situación y poder hacer frente a las distintas necesidades¹¹. ■

NOTAS

¹ Avatar: Término de la religión hindú, donde el dios Visnú se presenta ante los humanos en diversas formas o aspectos diferentes: avatares. Este concepto ha sido incorporado a la terminología occidental como fase, cambio, transformación o vicisitud.

² Los budistas conceptualizan la vida con cuatro cambios o dolores principales: el nacer, el enfermar, el envejecer y el morir. (Siddhartha Ghautama, Buda, s VI a C).

³ Tipo de rol: Rol del relojero: su misión es el equipo; del carpintero: su función es velar por la meta común; del director de orquesta: su cometido es la sinergia.

⁴ Según D. Agustín Carreño, Teniente coronel de Infantería, DEM, y profesor de Liderazgo en la EGET.

⁵ El término unicultural no está admitido por la RAE aunque figura en multitud de documentos.

⁶ Teoría cultural del Iceberg: Sin la adecuada información y formación cultural, solo valoraremos los atributos externos y no los fundamentos culturales más profundos que constituyen la base del perfil cultural.

⁷ El artículo de la Dra. Lynda Gratton de la London Business School, reconoce la importancia creciente de los equipos globales virtuales.

⁸ En las culturas orientales (China, Japón), la edad es factor de sumo respeto y veneración, debido a los preceptos establecidos en sus religiones (sintoísmo, taoísmo, budismo. confucionismo, religión tradicional china...).

⁹ Liderazgo Popular Islámico Mundial (LPIM): Organización que reúne a más de 400 agrupaciones islámicas, partidos políticos y ONG.

¹⁰ Por ejemplo, en la India tocar la cabeza de alguien se toma como un insulto, al igual que dar la mano izquierda en países islámicos.

¹¹ Carreño, Agustín. *Liderazgo: El valor de lo intangible*.

Del jefe al líder: La excelencia



Emilio Diz Monje. Comandante. Infantería. DEM.

«El liderazgo militar es intangible, y a pesar de eso, jamás se ha diseñado un arma que lo pueda reemplazar»

General Omar Bradley

Nuestra sociedad, hoy más que nunca, demanda líderes. El racionalismo y el materialismo latentes que hacen que el hombre dé solo valor a lo tangible, la falsa idea de que el éxito está en «el tener» o «el parecer» y no en «el ser», el egocentrismo, el hedonismo, la necesidad de resultados a corto plazo, la amoralidad,... hacen que el hombre de hoy esté desorientado y falto de valores.

La desmitificación de cualquier modelo anterior hace que tampoco se tengan referentes, nada es bueno o malo, todo depende del punto de vista de cada uno. La falsa cultura del consenso hace que la verdad haya perdido su valor y que el pensamiento de la mayoría defina la verdad.

Esta situación ha dibujado el perfil de un hombre vacío de valores, sin sentido en la vida, inmaduro e individualista que solo encuen-

tra el falso éxito en lo personal y en lo material, y no en el bien común.

¿Cómo puede este hombre aportar algo verdadero a la sociedad, si prima el éxito personal y el resultado a corto plazo, sobre la búsqueda del sentido, el trabajar por la meta común y el largo plazo?

Si bien el punto de partida para encontrar líderes no parece muy halagüeño, la realidad también nos dice que las personas necesitan valores para ilusionarse, para trabajar, para esforzarse y sobre todas las cosas necesitan encontrarle un sentido a sus vidas. He aquí donde aparece la necesidad de líderes, de modelos a seguir.

Las organizaciones y las empresas han tomado conciencia de que el recurso más importante del que disponen es el recurso humano. Las personas motivadas, preocupadas por el

bien común y comprometidas con la meta de la organización, no solo suman, sino multiplican el valor de la misma.

Por todo esto se buscan desesperadamente líderes que arrastren a los demás, que trabajen por el bien común y en pos de la meta. Líderes que conozcan el camino, recorran el camino, muestren el camino, y estén dispuestos a servir para servir.

Si el recurso humano es el valor más importante en una organización cualquiera, en el caso del Ejército ese valor es muchísimo mayor, ya que la esencia del mismo es tener personas preparadas. Además, en el Ejército, la necesidad de líderes es también mucho mayor, ya que desde el cabo hasta el general, todos son conductores de hombres, cuya función principal es ser líderes. Este «deber ser líderes» lo ha destacado el JEME recientemente en su documento *VISIÓN 2025*.

El objeto de este artículo es dar unas pequeñas pinceladas de cuál es el camino a seguir para pasar de ser un simple jefe a un verdadero líder. En la mano de cada cual estará, a continuación, el profundizar en el tema y desarrollar las condiciones esenciales para convertirse en líderes. No olvidemos que en nuestro caso, ser líderes es además de un deber, una obligación moral.

ELEMENTOS DEL LIDERAZGO

Para empezar, deberemos determinar qué circunstancias se requieren para que se origine el liderazgo y qué elementos intervienen en las mismas.

La llave de entrada al liderazgo es la necesidad. El inicio, desarrollo y final del liderazgo giran en torno a una necesidad. El hombre actual vive en una especie de crisis permanente que se manifiesta en unas necesidades que se pueden presentar de las siguientes formas:

- Originadas objetivamente por la situación del entorno exterior (catástrofes, guerras, caos...), o percibidas subjetivamente por los seguidores del líder (puede no ser una crisis real, pero su sola percepción la convierte en una necesidad real).
- Mostradas por un líder: necesidades que existen, pero que es necesario sacarlas a la luz (orgullo perdido, vacío de sentido o meta, falta de ambición, carencia de autoestima, desmotivación...).

Por otro lado, la existencia de unos seguidores dispuestos a ir tras su líder es la condición indispensable para que el liderazgo se desarrolle.

Y por último hará falta un líder dispuesto a mostrar el camino.

Estos tres elementos se tienen que dar para que surja una oportunidad para el liderazgo. (Figura 1)

Figura 1



Si repasamos las teorías sobre liderazgo aparecidas desde el siglo pasado, veremos que se han ido enfocando hacia alguno de los elementos o hacia las relaciones entre ellos. La concepción más antigua y tradicional consideraba al líder como una persona con unas cualidades innatas, y se orientaba al estudio de los rasgos distintivos de los grandes líderes de la Historia. Posteriormente hacia los años 50, los estudios empezaron a orientarse hacia el hecho de que la consecución del liderazgo tenía más que ver con la forma de comportarse del líder ante distintas situaciones, desarrollándose así las teorías del liderazgo situacional. Ya en los años 80, los estudios dirigieron su atención hacia las relaciones entre el líder y sus subordinados y a la búsqueda del mejor estilo de mando. Las teorías actuales parten de lo complejo y lo incierto de la situación, para determinar que lo más adecuado se centra en orientar los estudios hacia la situación en su conjunto: partiendo de la necesidad, estudiar la relación entre el líder y los subordinados.

La situación compleja y cambiante de nuestros días exige del líder de hoy una gran capacidad de adaptación al cambio y una mentalidad flexible para tratar con la incertidumbre y la complejidad. El siglo XXI necesita líderes flexibles y adaptables que sean capaces de adaptar su estilo de mando natural a la necesidad que surja y actuar de manera flexible para hacer frente a cada situación.

En el Ejército, es fácil identificar alguno de estos elementos: por un lado, tenemos a los seguidores que en este caso deberán ser nuestros subordinados; y por otro, al jefe que deberá convertirse en líder, que es lo que estamos estudiando. Nos falta la necesidad, de la que hablaremos a continuación.

EL FENÓMENO DEL LIDERAZGO

Considerar el liderazgo como un «proceso», permite estudiar su «ciclo de vida» y analizar las condiciones para que se produzca.

El liderazgo nace de una necesidad, prospera y se desarrolla mientras existe dicha necesidad, y muere una vez desaparece esta.

En este momento debemos plantearnos las siguientes preguntas: ¿Quién crea a quién? La necesidad al líder o el líder a la necesidad.

¿Quién elige a quién? Los seguidores al líder o el líder a los seguidores.

La respuesta a estas preguntas nos conduce a dos clases de liderazgo:

- **LIDERAZGO PURO O NATURAL:** La necesidad exige un líder y los seguidores lo buscan. El liderazgo comienza cuando el líder acepta el reto que le plantean los seguidores. Normalmente este liderazgo surge de manera natural en situaciones de emergencia, tanto organizacionales (quiebras, conflictos, fracasos...), como ambientales (desastres, accidentes, guerras...). Es un liderazgo temporal y su duración está limitada por la dependencia del grupo al líder. Esta dependencia se inicia en una necesidad por cubrir y finaliza en una necesidad ya cubierta.
- **LIDERAZGO CREADO O ARTIFICIAL:** Un jefe muestra una necesidad. El jefe enfrenta a sus seguidores a una necesidad nueva o muestra una ya existente y los seguidores aceptan el reto y lo erigen en líder. El liderazgo comienza cuando el jefe es aceptado como líder por los subordinados.

Vemos que tanto la necesidad puede crear al líder, como el líder puede mostrar una necesidad, pero solo los seguidores pueden elegir al líder. Un jefe puede escoger a sus subordinados, pero solo se convertirá en un líder cuando sea elegido por sus seguidores.

En nuestro caso la situación normal será la de líder artificial en la que el jefe muestra la necesidad, la visión, que vendrá orientada por la misión y expresada mediante el propósito del jefe, si lo enmarcamos en el método de planeamiento.

Pero también habrá situaciones de tensión máxima en las que el liderazgo natural aflore, como puede ocurrir en determinados momentos de las operaciones en el exterior o incluso en momentos del día a día en territorio nacional.

SELLO DISTINTIVO DEL LIDERAZGO

La diferencia entre poder y autoridad muestra el sello distintivo del liderazgo. La puerta que nos abre el corazón de nuestros hombres, es la que deja detrás el poder y nos da acceso a la autoridad, transformando una mediocre jefatura en un liderazgo sobresaliente. (Figura 2)

Figura 2



Concepto de poder y autoridad

El sociólogo y filósofo alemán Max Weber definió ambos términos como sigue:

PODER (del latín *potestas*): «Es la legítima capacidad de obligar o coaccionar a alguien para que haga lo que usted desea debido a su posición o fuerza, aun cuando esta persona preferiría no hacerlo». En relación con una posición tangible otorgada «de arriba a abajo» y materializada por un cargo.

AUTORIDAD (del latín *autoritas*): «Es la habilidad para conseguir que los demás hagan voluntariamente lo que usted desea debido a su influencia personal». En relación con una condición intangible prestada «de abajo a arriba»; te la dan y te la quitan los subordinados, no la puede conceder la organización. La autoridad no se impone, se gana día a día.

LIDERAZGO FORMAL E INFORMAL

Desde el punto de vista de la legitimidad y de quién otorga la confianza al líder, el liderazgo puede ser formal o informal.

El líder formal dispone de la confianza «de arriba abajo» y «de abajo a arriba» de la organización y de sus subordinados. Se legitima en el poder dado por la organización y se sustenta en la autoridad concedida por los subordinados (*autoritas + potestas*).

El líder informal cuenta con la confianza «de abajo a arriba», pero no con la cesión de

poder por parte de la organización, solo dispone de la autoridad que le conceden los miembros del grupo (*autoritas*).

En el primer caso si únicamente hablamos de la confianza de la organización, en el mejor de los casos tendremos solo jefatura, nunca liderazgo.

En el Ejército, estaremos hablando del desarrollo de un liderazgo formal, basado en el empleo y cargo conferidos por la organización, y deberemos ganarnos la autoridad por parte de nuestros subordinados para ser líderes.

DEL JEFE AL LÍDER

Podríamos concluir diciendo que los líderes que buscamos deberán conocerse a sí mismos, dominar las habilidades necesarias (humanas, conceptuales y técnicas), realimentar constantemente su competencia (saber, querer y poder) y adquirir el hábito de la excelencia (búsqueda permanente de la verdad, bondad, belleza y unidad); todo ello enmarcado en el mapa del liderazgo.

Para entender desde dónde partimos y a dónde queremos llegar, y plantearnos el camino que debemos recorrer, destacaremos a continuación algunas características que diferencian a un jefe mediocre de un líder excelente, haciendo un recorrido por el mapa del liderazgo. (Figura 3)

En lo que respecta a la situación, vivimos una época caracterizada por la incertidumbre, la crisis y el cambio constantes, por lo que el líder ha de actuar ajustándose a la situación y no esperar que actúe esta contra él. Debe tener gran capacidad para adaptar su mente a los cambios y la flexibilidad necesaria para ajustar su conducta a dichos cambios. No podemos dirigir el viento, pero podemos ajustar las velas.

El líder ha de tener siempre presente la meta permanente, la visión de la organización, el sentido de la misma, el porqué y el para qué. Teniendo presente dicha visión a largo plazo, diseñará objetivos a medio y corto plazo.

-Figura 3

JEFE Empuja: actúa en lo tangible	LÍDER Arrastra: actúa en lo intangible
LA SITUACIÓN El jefe atiende a una demanda, el líder hace frente a una necesidad	
El jefe se centra en corto plazo y el mantener la situación existente y su status	El líder se enfoca al largo plazo para cambiar la situación crea una visión
El jefe pretende que la realidad cambiante se adapte a él	El líder se adapta a la realidad cambiante
El jefe se orienta al detalle	El líder se orienta al conjunto
El jefe se pregunta ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo?	El líder se pregunta ¿Qué? ¿Por qué? ¿Para qué?
El jefe funciona sin termostato, es uniforme	El líder tiene termostato, es adaptable y flexible
LA MATERIA PRIMA El jefe juega a las damas, el líder juega al ajedrez	
El jefe busca relación cara a cara	El líder fomenta el equipo
El jefe conoce a sus hombres	El líder desarrolla a sus hombres
El jefe se orienta a la organización	El líder se orienta a sus subordinados
El jefe juega a las damas (hombre=número)	El líder juega al ajedrez (hombres únicos y diferentes)
EL PROCESO DIRECTIVO El jefe usa el cronómetro, el líder la brújula	
El jefe se enfoca a la coordinación , y al corto plazo (objetivos-medios)	El líder se enfoca a la previsión y el control , y al medio y largo plazo (meta-fin)
Para el jefe un problema es una amenaza (actitud reactiva)	Para el líder un problema es una oportunidad (actitud proactiva)
El jefe encarga	El líder delega
El jefe evita riesgos, rehúye la participación y busca seguridad	El líder asume riesgos, promueve la participación y no teme la incertidumbre
Para el jefe el error es considerado como un fracaso	Para el líder el error es experiencia y mejora
El jefe "ordena y regula"	El líder "guía y orienta"
LAS HERRAMIENTAS El jefe se centra en la autoridad, el líder se orienta a la motivación	
El jefe se escuda en su poder (posición) que le permite imponerse	El líder se sustenta en su autoridad que le permite influir
El jefe informa (unidireccional)	El líder comunica y convence (feed-back)
El jefe motiva a sus hombres solo con premios y castigos	El líder motiva haciendo ver a sus hombres el sentido de su trabajo

La organización cumple su misión a través de personas, la materia prima, con objetivos definidos, trabajando en equipo, en pro de una meta común.

La senda que nos abre la ruta de la excelencia (saber/poder/querer/deber) parte del auténtico conocimiento de uno mismo (auto-conocimiento, automotivación...) y de la

comprensión de la naturaleza humana (psicología, sociología, ética...). Una vez en ruta, seremos capaces de influir, comunicar, motivar y desarrollar a nuestros subordinados.

El primer paso empieza por el conocimiento y desarrollo de uno mismo, el estudio de nuestros valores, nuestras debilidades y fortalezas. Un estudio humilde, verdadero y profundo puede llevarnos a cambiar nuestros paradigmas internos. *Sun Tzu* decía: «*La invencibilidad está en uno mismo, la vulnerabilidad en el adversario*».

El líder, a través del equipo, debe servir a sus subordinados para que logren sus objetivos, y servir a la organización para que alcance la meta.

Tiene que buscar equilibrio entre contrarios (fortalezas y debilidades...) e integración entre distintos. Debe tener presente que cada subordinado es una persona única e irreplicable; dispone de un conjunto de piezas de ajedrez, no de varias fichas de damas. Tiene que desarrollarlas desde lo que son a lo que pueden llegar a ser, convertir personas ordinarias en extraordinarias.

En cuanto al proceso directivo, ha de ser la brújula que guía y orienta. Debe orientarse a la previsión y el control. La previsión se fundamenta en la proactividad, comparando la situación actual con la deseada, partiendo de una visión y terminando con la programación de objetivos. Con el control tiene que comparar los resultados con la meta, localizar errores para aprender y mejorar; debe crear una cultura de confianza y no del miedo al fracaso. Con la decisión, esencia del jefe, ha de asumir los riesgos necesarios en función de la oportunidad, debe convertir los problemas en oportunidades.

El líder debe dominar la delegación, delegando las decisiones que conciernen a los medios, y manteniendo la última palabra en las decisiones que afectan a los fines.

Las herramientas son fundamentales para el líder: la autoridad es el volante que le permite dirigir; la comunicación son los pedales, el lubricante; y la motivación, la palanca de cambios para impulsar y dar potencia.

La autoridad se basa en la influencia y en la confianza, en el compromiso y en la acep-

tación, alcanzando la autoridad moral y de prestigio, usando el poder solo en caso necesario.

Una comunicación efectiva es la herramienta más importante, que lubrica todo el modelo del liderazgo. El líder debe comunicar y convencer, no solo informar, debe centrarse en el mutuo entendimiento y el mutuo interés, poniéndose en el lugar del otro y comprobando que se recibe lo que verdaderamente queremos transmitir.

Por último, la motivación, empezando por uno mismo y dando a los subordinados razones y sentido. La mayor motivación no es la que viene de afuera, ni del entorno, sino la que producimos nosotros mismos, la que viene de adentro y sirve hacia fuera. Cuando la persona encuentra el propósito que da sentido a su existencia, se entrega incluso a la muerte.

Podríamos sintetizar en una sola frase la esencia del líder: **Ver antes, ver más y ver más lejos.**

PATOLOGÍAS DEL LIDERAZGO

Cuando el liderazgo no se adapta al cambio de la situación (necesidad-líder-seguidores) acaba desarrollando una patología. Podemos diferenciar cinco patologías dependiendo del momento en que se origina y del elemento de la situación que quiebra.

- Patología de origen: Cuando la necesidad que se quiere satisfacer es patológica, los seguidores tienden a elegir un líder patológico.
- Patología de inicio: Cuando la necesidad de los seguidores es sana, pero el líder manipula la realidad y a sus seguidores.
- Patología de término: Por inadaptación. Cuando desaparece la necesidad que originó el liderazgo y el líder no se adapta a la nueva situación y busca perpetuarse.
- Patología de adecuación: Por inadecuación. Cuando desaparece la cualidad requerida del líder, por la que se confió en él, y este no acepta la nueva realidad, y se aferra al poder.
- Patología de fin: La megalomanía. Cuando el líder pasa de ser un medio para alcanzar un fin, a ser el fin en sí mismo. La necesidad que satisfacer, es él mismo. ■

Normas de Colaboración

1. Puede colaborar en la Revista **Ejército** cualquier persona que presente trabajos originales e inéditos que, por su tema, desarrollo, calidad y con una redacción adecuada, se consideren de interés militar.
2. Los autores de los artículos se comprometen a respetar los derechos de propiedad intelectual que pudieran existir sobre los textos, fotografías, gráficos e ilustraciones que presenten para su publicación, en los términos establecidos por el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril.
3. Forma de presentar cada colaboración:
Para su posterior tratamiento es imprescindible presentarla en soporte informático (DISQUETE o CD) en WORD o cualquier otro procesador de textos indicando, en este caso, su programa y versión. A la vez se remitirá copia en papel.
4. Propuesta de artículo:
 - 4.1. El **Texto** se remitirá sin maquetar, con el título del trabajo no superior a **12** palabras, centrado y en negrita. Los epígrafes no se numeran, sólo se escriben en negrita, sin subrayar. En caso de hacer correcciones en un texto ya remitido, estas tienen que escribirse en negrita subrayadas y no en color.
 - Papel formato DIN A4. Letra ARIAL tamaño 12 puntos, a doble espacio.
 - Hojas debidamente paginadas, sin encabezado ni pie de página.
 - Se recomienda que su extensión sea aproximadamente de **3.000** palabras (incluyendo todos los ficheros aparte que se mencionan a continuación y completan el artículo).
 - Todas las siglas y abreviaturas empleadas en el texto y en el resumen del trabajo tienen que escribirse en español. En fichero aparte se relacionarán poniendo, entre paréntesis, su traducción en su idioma original.
 - Notas empleadas, numeradas, se relacionarán en fichero aparte y no a pie de página.
 - Bibliografía, en fichero aparte, debidamente documentada.
 - 4.2. Un **Resumen** del texto. A remitir con cada trabajo. Iniciado con el rótulo, centrado, "RESUMEN". Debajo, el título, en negrita y mayúsculas. Tratamiento igual al del texto (Apdo.3.1) en la parte que le afecte. Se recomienda que su extensión no supere las 150 palabras aproximadamente.
 - 4.3. **Ilustraciones** (fotografías, mapas, gráficos, croquis, cuadros, etc.), en su caso se entregarán, preferentemente, en formato digital (TIFF o JPEG) con una resolución mínima de **300 ppp**. En todo caso las ilustraciones se remitirán al margen del trabajo, con indicación clara y expresa de su situación en el texto, así como con el correspondiente pie de ilustración. Igualmente se deberá expresar nombre del autor, lugar y fecha y, en caso de obtenerla de Internet, dirección web donde se obtuvo.
5. Documentación a remitir:
 - 5.1. **Datos del autor / es:**
 - Nombre y apellidos. Si es militar: empleo, Arma o Cuerpo, Ejército, y si es DEM o no. Nacionalidad, si no es español. Si es civil, breve currículo. Licenciatura o Título de mayor categoría, y nacionalidad en caso de no ser español.
 - Dirección postal, correo electrónico, fax, y / o teléfono de contacto.
 - Fotocopia de la cara anterior del DNI o del NIF. En caso de no tener la nacionalidad española, tiene que remitir fotocopia con los datos del pasaporte y código IBAN.
 - 5.2. **Entidad bancaria:**
 - Banco o caja, sucursal, dirección postal, código cuenta cliente (20 dígitos).
 - Los datos de los epígrafes 4.1 y 4.2, los exige la Subdirección General de Publicaciones del Ministerio de Defensa, aunque su aportación no conlleva obligatoriamente la publicación del artículo.
 - En caso de haber remitido todos estos datos con anterioridad y no haber sufrido modificación alguna, no debe enviarlos.
6. Documentos monográficos:
En primer lugar se designará, por parte de los interesados, un representante para coordinar con la Redacción el trabajo desde el principio. Generalmente consta de una presentación de extensión aproximada de **1.500** palabras, y una serie de trabajos (4, 5 o 6) de una extensión total, de todos ellos, no superior a unas **15.000** palabras aproximadamente. El tratamiento de cada trabajo es el mismo que el citado en los epígrafes 3 y 4.
7. Número extraordinario:
Dependiendo del tema puede, tener distinto tratamiento. Es fundamental al igual que cuando se trata de un Documento, designar, desde el primer momento, un representante para coordinar el trabajo con la Redacción.
8. La Redacción acusará recibo de los trabajos, pero ello no compromete su publicación.
La recepción de un trabajo con todos los apartados debidamente cumplimentados, no implica su publicación.
No cumplimentar algunos de los apartados exigidos, retrasará la posible publicación del trabajo.
9. El Consejo de Redacción se reserva el derecho de corregir, extraer o suprimir alguna de las partes del trabajo siempre que lo considere necesario, sin desvirtuar la tesis propuesta por el autor / es.
10. Los trabajos pueden enviarse por correo electrónico a través de LOTUS NOTES; a las direcciones de Internet:
 - ejercitorevista@et.mde.es
 - revistaejercito@telefonica.netO por correo a **Revista EJÉRCITO**,
C/ Alcalá, 18 - 4º. DP 28014. Madrid.



Vicente Díaz de Villegas Herrería. General de División. DEM.

La participación de España en operaciones en el exterior, descubrió para el gran público español las capacidades de su actual Ejército y, sobre todo, la calidad de sus soldados. Las operaciones en el exterior, son herederas próximas de nuestras campañas de los siglos XIX y XX (guerras de la independencia de países hispanoamericanos, Cuba, Filipinas, norte de África...) que tuvieron momentos álgidos y los más de calma tensa y volátil, siendo la participación en ellas objeto de medalla, que hoy, a diferencia de los países OTAN, ha sido sustituida por un distintivo.

Este artículo pretende rendir un homenaje a quienes precediéndonos fueron nuestros maestros de soldados rasos a generales, resaltando entre ellos a quienes murieron en acto de servicio en paz o en combate. Al tiempo quiero llamar la atención sobre la necesidad de la preparación que se inicia desde el estudio, para no restarnos capacidades para avanzar descubriendo la rueda cada día. También para resaltar que hoy más que antes la no decisión signi-

fica una decisión y, por tanto, que los procesos de decisión más rápidos requieren además de conocimientos teóricos, CPX y MAPEX, la capacidad sensorial que la experiencia real LIVEX y operativa y en su caso de autoridad responsable, dan.

Junto a otros compañeros, entre otros el actual JEME, cursé, entre 1972-73, el 17º Curso Superior de Mando de Unidades de Operaciones Especiales, también conocido como de «Guerrilleros» en homenaje a nuestros históricos guerrilleros desde el luso/zamorano Viriato a todos los de la Guerra de Independencia en que la guerrilla facilitó al Ejército regular un gran desgaste de las tropas enemigas.

El Curso de Operaciones Especiales era más que guerrillas y supervivencia (bautizado como «matapollos» por los amigos de la anécdota): eran equipos operativos tipo A y B, con destacamentos y bases operativas avanzadas (FOB) preparados para actuar en la retaguardia enemiga mediante información y estudio de zonas de operaciones, observación y reconocimiento

LECCIONES APRENDIDAS



de vías de comunicaciones, de despliegues y de puestos de mando enemigos, evaluación de daños, además de infiltraciones, incursiones, acciones ofensivas de emboscada o golpe de mano sobre objetivos en movimiento o fijos, contacto, valoración e instrucción de grupos de guerrilleros (II GM Yugoslavia) o apoyo a la instrucción de las FAS de otros países (Vietnam), subversión y contra subversión y organización de redes clandestinas (Orquesta Roja); organización y salida de las diversas maniobras de cerco, como cerco y batida, doble cerco, yunque y martillo; amén de las materias técnicas de tiro, de combate diurno y nocturno, morse, antenas de circunstancias, transmisiones, explosivos, esquí y escalada, asalto aéreo, buceo, boga, supervivencia en el mar, demoliciones submarinas, paracaidismo, defensa personal... Se pueden consultar DO y BOD para saber más sobre programas. Teoría, práctica, ejercicio y valoración de cualidades morales, intelectuales y físicas.

En 1997 en Sarajevo un oficial americano, de mente abierta, patriota, buen jefe y compañero, Grant, me explicó lo que significaba *sexy*

word era el equivalente o sinónimo de «el mismo perro con distinto collar» que emplean los vendedores de táctica en busca de protagonismo o los que en EEUU requieren presupuestos adicionales y tienen que «vender» algo que no está de moda pero de lo que se ha oído hablar y se da por sabido aunque no se ha estudiado, ni practicado; a quienes se creen con derecho a opinar o incluso pueden decidir que es algo nuevo (La Rebelión de las Masas de Ortega y Gasset, 1930).

Desde hace algunos años, la doctrina OTAN de OE emana de la doctrina de operaciones especiales de EEUU donde se hacen conjuntas, a raíz de la enmienda Cohen-Nun, 1982-83, del fracaso de la liberación de rehenes de Irán. Más de siete tipos de unidades especiales y diversas dependencias hablan de acción directa, reconocimiento especial y asistencia militar.

Una simple anécdota de hace 37 años: en 1973, se suspendió, por meteorología adversa, un salto en paracaídas al ocazo y se llevó a cabo al amanecer y la infiltración terrestre, obviamente por razones de calendario escolar, se hizo de día. Vimos un pastor y se suscitó la

discusión deontológica sobre si había que matar al pastor valorando también que alguien pudiera esperarlo. En 1991 durante la I Guerra del Golfo en la fase Escudo del Desierto, una patrulla en profundidad (LRRP) del 13 RDP (FR) fue capturada al ser descubierta por un pastor. Tuve ocasión de hablar con uno de los protagonistas en Nápoles y se plantearon lo mismo que nosotros en el ejercicio. Algo parecido ocurrió con un equipo operativo del SAS (UK) B-20 en la fase Tormenta del Desierto. Podría comentar todo el libro B20 viendo muchas similitudes con nuestro adiestramiento; quizás nuestro planeamiento puede ser más exigente. Pero está claro que el entrenamiento (training = instrucción + adiestramiento) sirve.

Durante el mismo curso y en la fase de guerrillas/OE en verano, debido a la lluvia y el frío y como en otros cursos, algún grupo de alumnos se refugió en una caseta de pastores y fue capturado por las COE contraguerrillas. Durante la Guerra de las Malvinas los comandos argentinos que tan bien combatieron a los británicos, en ese momento límite de la resistencia en el que se valora si se puede morir por hipotermia o se puede aguantar más (varios miembros de OE EEUU murieron en Florida durante un ejercicio), se refugiaron en una caseta donde fueron atacados por los británicos quienes al capturarles, después de una acción de fuego con LG tipo LAW y AML, les dijeron «never in a house».

Una dispersión de un grupo guerrillero o equipo operativo que es detectado hace que en una hora se pueda crear una zona de búsqueda de 20 Km de diámetro lo que requerirá en zona cubierta y dependiendo del tiempo atmosférico, un gran despliegue para cerrarla y batirla, evitando el ataque para la ruptura del cerco o la infiltración a través de las líneas o el dejarse sobrepasar. Hoy con helicópteros, medios de visión y detección nocturna se necesita más de una brigada, entonces una división, y hay que mantener el secreto mientras se monta para que no se escapen antes de que se cierre.

En la explosión de la antigua Yugoslavia, un oficial de origen bosnio-croata que se encontraba en Macedonia escapó a los controles serbios adentrándose en la propia Serbia en lugar de seguir el camino más «lógico», el corto vía

Montenegro, para llegar a Mostar. Es bosnio-croata y general croata en la reserva.

Durante el ejercicio de preparación para el despliegue de la OTAN/ARRC en la Antigua Yugoslavia que se llevo a cabo en War Preparation Center (WPC) próximo a la base estadounidense de Ramstein en Alemania, se me planteó como jefe del equipo español una incidencia para decisión: el secuestro de un barco español por supuestos terroristas bosniacos. La solución que di en breves minutos a la White Cell pasaba por la comunicación a las autoridades nacionales, alerta inmediata de intervención de un equipo de operaciones especiales IM propio, y esperar. Alguien de la dirección del ejercicio, buscando la intervención SEAL aceleró pasando a amenazar con cortar el brazo a alguno de los tripulantes, ante el grado de credibilidad de los terroristas autoricé con supuesto conocimiento nacional el desencadenamiento de la supuesta operación con urgencia y máxima atención con la seguridad de los tripulantes, resultando un éxito... en el ejercicio. Vemos que no estábamos muy alejados de una posibilidad actual.

Capítulo aparte es el de las trampas explosivas entre las que se encuentran las fogatas pedreras, ejemplos desde la II GM, Corea, Vietnam, el Líbano cuando Arafat fue expulsado de Beirut... Trampas o minas improvisadas/no reglamentarias así llamadas entonces y hoy más conocidas como IED, de las que en España por desgracia hemos sido expertos en sufrirlas. En Jaca además de fabricarlas, había un ejercicio nocturno (no existían las GVN) en el que debíamos desactivarlas antes de un ataque.

No quiero dejar pasar esta ocasión para rendir un homenaje a un alumno mío, teniente de la GC y DOE, Mateu Isturiz, muerto durante un reconocimiento posterior a un ataque con cohetes en las inmediaciones de un cuartel de la GC por una bomba trampa. Era hijo de un magistrado del Tribunal de Orden Público antecedente histórico de la Audiencia Nacional, también asesinado por ETA. Asesinados ambos por España.

La evolución tecnológica junto a la globalización han favorecido la expansión de nuevos medios de activación pasando de lo mecánico, químico y eléctrico, a lo electrónico u optróni-

co al alcance de cualquier usuario de Internet en la teoría y a la de cualquier bolsillo en la práctica (células de descarga de los retretes, teléfonos móviles y satélites, ambientadores,...).

La globalización de la tecnología en los medios de comunicación y transporte también ha favorecido la extensión del impacto mediático, con una difusión mundial en sociedades acostumbradas al sufrimiento en casa y dispuestas a luchar por sus valores, y en otras impresionadas por las imágenes del 4º poder, pero insensibilizadas por la lejanía y la pérdida de valores del estado del bienestar. La falta de una profundización en el conocimiento y la pérdida de valores han alejado el sentido de la responsabilidad de emisores y receptores.

En 1973 estando en la COE de Bilbao fue asesinado por ETA el presidente del Gobierno español Carrero Blanco. Años más tarde el asesinato de otro Blanco, Miguel Ángel, por la misma ETA movilizaría España. Y en otoño de 1974 al Pirineo con las COE de Bilbao (en Vera de Bidasoa), Burgos (en Lecaroz) y Compañía EE de Estella (en Roncesvalles) operación Iruña, antecedente de la operación Alazán de la División de Montaña Navarra, con misión «impermeabilizar la frontera y cooperar con la Guardia Civil». Estudio del terreno, contacto

con la población (en menos de un mes nos indicaban direcciones precisas de ETA en San Juan de Luz, Bayonne y Biarritz. La hospitalidad era patente. Nos querían). Puntos de control, patrullas, emboscadas («apostadero» en términos de GC) entre La Rhune, Ibañeta, collado de Arichulegui, Lesaca, Enderlaza... Rastros. Misión cumplida con tropa de reemplazo dispuesta al combate, Impermeabilizada la frontera frente a terroristas, guerrilleros rurales o urbanos, insurgentes, subversivos...ahora enemigo ASIMÉTRICO. Próximamente los presidentes Gadafi y Chávez se van a reunir para definir el término terrorista, quizás acuñen una nueva denominación para los sucesores de los hashishins...

Era cometido de misión de paz pero pronto se quitó al Ejército, quedando solo FOP y servicios de Inteligencia y nunca se declaró la guerra pues hubiera podido dar el estatus de contendiente a los terroristas, lo que no impidió conversaciones; las que se han producido siempre con el ánimo de acabar y de debilitar a los terroristas o guerrilleros mediante la disensión y la delación que causan desconfianza y división.

Después de hacerlo en Vitoria en 1970, solicité de nuevo, antes de ir con la COE al Pirineo,

Fase de esquí. Curso de operaciones especiales



Curso de operaciones especiales



una vacante en el 4º Tercio de la Legión. Allí, emboscadas «sal del suelo» y en estrella, patrullas, observación del despliegue marroquí en la zona norte Hagunia, Sequem, información y refuerzo de los fuertes. La 3ª Compañía de la 9ª Bandera, después de su participación en persecución de los atacantes del POLISARIO en Tifariti, con la muerte del sargento Carazo, se transforma de SOE (sección de operaciones especiales) en compañía de fusiles pero solo con dos secciones de fusiles y una de armas (a punto de una confrontación, no había más).

Después de la traición de unas patrullas de nómadas (se detectó que no juraban bandera) que capturaron a mandos y tropa europeos y aun con confusas informaciones, la Compañía 3/IX al mando del capitán Blond sufre un ataque en Hausa. Esta vez marroquíes con formación de OE (algunos mandos hicieron el curso en España) con información de una semana previa, no observan el objetivo y se encuentran con nuestra presencia por sorpresa, esto sin duda salva a la sección paracaidista del teniente S que habría sido atacada desde el fuerte dominante y aunque tuvo una baja podría haber lamentado más. Se retiraron con tres bajas (táctica guerrillera y espíritu legionario asegurando a nuestros compañeros que no se les dejaría en manos enemigas y la frustración del enemigo al no ver bajas en su adversario).

Su armamento incluía granadas de mano de EEUU y francesas, fusil ametrallador francés de 7,5 modelo 52, Kalashnikov, de procedencia china y rusa y munición de fabricación china (los mismos lotes y fábrica que los encontrados a millones en Kosovo en la zona de Peç en 1999) y los RPG 7 más de 14 disparados.

En Hausa no se disponía de lo que es fundamental, material para combate nocturno, ni siquiera el material pirotécnico de entonces como las granadas iluminantes de mortero. Sin embargo una compañía de fusiles disponía de 35 Land Rover 109 (cada pelotón de fusiles dos vehículos), dos 88 para CSR y dos camiones Pegaso. En Echdeiría establecimos una base de fuegos con morteros de 120, de 81 y del 60 mm corrigiendo tiros predeterminados y a diferentes alcances sobre itinerarios posibles de aproximación, despliegue y repliegue. Había toque de queda, la población nómada no lo respetaba.

El Ejército con tropa de reemplazo estaba preparado para vivir, moverse y combatir en el desierto y supo cumplir aunque perdiendo alguno de los mejores soldados de España. Pero los designios políticos y la acción diplomática influidos por la enfermedad y la muerte del Jefe del Estado anterior, aceleraron el proceso. Quizás es el primer acto de la transición: el doloroso y disciplinado repliegue que se veía venir. Luego ya sabemos lo ocurrido: muchos saharauis se arrepintieron de su falta de claro apoyo

a España. Se perdió la batalla de la información. Pero no hubo religión por el medio.

La sabiduría y principios de pueblos del llamado Tercer Mundo son en algunos casos superiores a los de las masas del primero. «Respétate si pretendes que te respeten», «Besa la mano que no puedas cortar». Familia, ancianos, hospitalidad..., son la firmeza y respeto de las misiones de paz.

En Afganistán, como en nuestra Guerra de la Independencia «contra los racionalistas de la revolución francesa que expandían toda clase de males», los clérigos movilizaron a la población contra los rusos, los sin Dios que traen costumbres de papá estado.

He aprendido de mis superiores pero también de mis subordinados, esos soldados y suboficiales que se ganan a la gente. De coronel, mandando el 4º Tercio, un subordinado directo mío recibió una orden de un oficial del Tercio contraria a una autorización mía, le dije que explicara al oficial que tenía mi autorización. Al día siguiente no me había obedecido. Al preguntarle me contestó: «VS se va y yo me quedo». Tenía razón. Sin seguir con el final de la anécdota, lo ocurrido es la filosofía de las poblaciones. Ej: Afganistán, los asesinatos en masa de los Harquis y familias ocurridos en la independencia de Argelia al irse Francia.

Al igual, el Ejército alemán durante la II GM en Yugoslavia con empleo de grandes unidades de montaña y motor/mecanizadas juntas, frente a la guerrilla de Tito, las grandes unidades acorazadas, mecanizadas y soviéticas pronto tienen que abrir paso a unidades de Montaña creadas sobre la marcha que intervienen junto a los spetsnaz (USA aprendió la lección y preparó unidades de Montaña).

En España se pasó de dos divisiones de Montaña y una brigada de Alta Montaña en los 80, a una Jefatura de Tropas de Montaña en 2007 y con un Curso Superior de Montaña que en 1991-93 duraba 36 semanas, dedicadas a la teórica y práctica de táctica y técnicas para ganar la iniciativa, vencer el aislamiento, dureza del clima y del terreno, espacios vacíos, el peso del propio equipo: se trata de sobre-VIVIR a las inclemencias llevando el propio equipo y munición, MOVERSE a más ritmo que los demás en ascenso y descenso, sorteando obstáculos

los con el equipo, y COMBATIR en montaña con frío y terreno abrupto y con grandes desniveles y diferencias de temperatura.

Los soviéticos tenían dificultades, por la altura para apoyo de helicópteros, los aviones de CAS no disponían de bombas inteligentes y debían enfrentarse a los Stinger de EEUU. Los enchufes para no ir destinados empiezan por los hijos de los mandos del Ejército soviético, los entierros de los cuerpos que se repatrian se hacían de noche..., la URSS perdió su Vietnam.

En el Sahara como en montaña amplio frente, vida con tus hombres, mismas penalidades, conocimiento de cada uno y compromiso con todos. Relaciones de conocimiento, respeto y firmeza con la población (las relaciones humanas son la vida y ser de la raza humana) objetivo principal contemplado así desde Sun-Tzu y principal apoyo HUMINT. Después calculo matemático de tus posibilidades en espacio-tiempo y acción de tus armas y las del enemigo y con ello ganarle en iniciativa.

1991: 93º Curso de OE, 40 semanas, 2.200 horas lectivas. El curso sigue: trabajo, sacrificio, riesgos físicos y de otra índole, amor a la responsabilidad y decisión para resolver, claridad de juicio y facultad de síntesis, conocimiento y acción. Nada nuevo bajo el sol y todo es diferente. Se quiere modernizar algún aspecto de alguna materia sin saber antes los cómo y los porqués de lo que se ha ido enseñando. En orgánica es fácil añadir, es difícil analizar y mejorar.

1993: ETA coloca una bomba, son asesinados varios compañeros del EMACON, entre ellos un DOE, Fidel Dávila, y el comandante Baró; voy destinado a cubrir su puesto. Iraq, misión de paz según resolución 1483 de NNUU, mueren en una emboscada de la insurgencia miembros del CNI, varios son de OE, uno es el comandante Baró, sobrino del anterior que cumple heroicamente con el sagrado juramento de no abandonar a un hombre en el campo hasta perecer todos.

Desde la División de Operaciones del EMACON y de acuerdo con la Directiva de Defensa Militar presenté un documento de propuesta de creación de un mando de OE conjunto basado en la experiencia y capacidades nacionales y en el COS francés (creado a raíz de la I Guerra del Golfo), en USA, UK e Italia.



Distintas fases del curso de operaciones especiales

El enemigo, aun en las guerras civiles, siempre ha sido asimétrico pues ha buscado el desequilibrio del centro de gravedad mediante la supremacía moral, económica, organizacional o armada, presionando sobre las vulnerabilidades tanto del frente bélico como de la resistencia de la población, sean los soldados de conscripción, voluntarios o profesionales. No basta la acción (Weyler en Cuba), además hay que conquistar a tu propia gente. Hoy lo que caracteriza estos conflictos es la negación del derecho de conflictos armados por parte de los insurgentes o terroristas frente a una sociedad occidental más sorprendida y dubitativa que en otros tiempos (Tetuán Wad-Ras).

Hoy, los medios de comunicación, teléfonos móviles, Internet..., han facilitado la captura, transmisión y difusión de información que en los estados democráticos se ha dirigido a un conocimiento inmediato y al más alto nivel de la acción, tratando de establecer una estandarización de tácticas, técnicas y procedimientos vía las estructuras jerárquicas militares y a un estrecho control político mediático. En el otro campo, la propaganda basada en ideas fuerza y directrices claras deja a la iniciativa de los pequeños grupos terroristas/insurgentes/guerrilleros una información que llega al corazón de

nuestros hogares y al de la población local. Es un campo importantísimo que no hay que descuidar. Deberíamos haber aprendido desde Cuba y el amarillismo, como EEUU debió aprender de Vietnam y Granada para la I Guerra del Golfo.

Ahora y entonces, victimismo fanático y manipulador de unos pretendidos derechos humanos que se niegan a los demás, empezando por el más básico: el derecho a la vida. Se han perdido muchas batallas de la información dejando a la población abandonada físicamente y sometida al bombardeo mediático o del rumor. Históricamente los fanáticos, independentistas, religiosos, racionalistas, ideológicos, aunque han ganado batallas, han causado mucho sufrimiento y retraso a sus propios seguidores y pueblos y han perdido todas las guerras desde Europa (nazis-Hitler y comunistas-Stalin) a las Filipinas (moros juramentados).

La guerra, enfermedad social, debe ser explicada y sus operaciones decididas metódicamente con el asesoramiento militar técnico y con el apoyo de todos. Para ganar esta u otra confrontación mañana, hay que empezar a prepararse ya, marcando los límites de los derechos y obligaciones, más allá del pago de impuestos, que implica pertenecer a una socie-

dad. Hay que ir a los orígenes de los problemas reforzando los valores ante la vulnerabilidad que presenta el vacío de los mismos, apoyando la verdad mediante el conocimiento y la acción comprometida de los hombres de bien, sea cual sea su creencia. Y también hay que determinar lo que se considera triunfo para dar por terminada la confrontación, al menos durante más de una generación (700 años de recuperación en España, Guerra de los 30 años, de los 100 años, y Guerra Franco Prusiana seguida por la Primera y Segunda Guerra Mundial) y lo que se está dispuesto a poner en juego, iniciando con el indiscutible máximo esfuerzo para ir luego disminuyendo (KOSOVO).

El Barranco del Lobo, 1909 con la Semana Trágica y el desastre de Annual en 1921, con los asesinatos y torturas de más de 10.000 soldados españoles que habían depuesto las armas ante Abd el Krim en la llamada guerra de Marruecos, se inició como operaciones de pacificación consecuencia del tratado de Algeciras 1906. Médicos, ingenieros, veterinarios, maestros... (Equipos de Reconstrucción Provincial-CIMIC) se esforzaron en levantar el nivel de vida de aquellos rifeños conducidos por un Osama del momento que también declaró la

guerra santa y a pesar del terror la perdió. El desembarco conjunto combinado de Alhucemas, modelo para la Segunda Guerra Mundial, dirigido por el general Primo de Rivera y las operaciones subsiguientes mostraron al enemigo y a la población local que el Ejército español ayudaba y no se dejaba intimidar. Nada nuevo.

Espero que la lectura de estas líneas atraiga a alguna de las ventanas para que bebamos en las fuentes históricas y nos creamos más lo que estamos haciendo en la experiencias diaria (orgullo por ver nuestro Ejército ondear en la embajada de EEUU la antigua bandera de España, la cruz roja de San Andrés sobre fondo blanco, que es la bandera de algunos estados de esa nación) y así mejoremos para servir, de Finisterre a Chafarinas, de Rosas a Canarias, desde esta religión de hombres honrados.

EL ÉXITO DE LOS SOLDADOS DE ESPAÑA ES LA HERENCIA DE NUESTROS ABUELOS QUE DEBEMOS TRANSMITIR:

la consideración de la dignidad del ser humano que le es innata, sea cual sea su origen, religión o grado de desarrollo, desde los bosquimanos a los astronautas, que preside nuestras relaciones con la población de cualquier TO/ZO. ■

Fase de operaciones en agua. Curso de operaciones especiales





Academia de Infantería de Toledo, 1905

Nueva enseñanza

de oficiales y suboficiales en el Ejército de Tierra

Fernando Gracia Herreiz. Teniente Coronel. Artillería. DEM.

Federico González-Vico Santiago. Teniente Coronel. Artillería. DEM.

Jesús Fernández-Giro Díaz. Teniente Coronel. Artillería. DEM.

INTRODUCCIÓN

Las variadas y no siempre acertadas apreciaciones que, en el transcurso del análisis y estudio de ciertos temas, se vienen volcando en distintos medios cuando se abordan aspectos relativos a las innovaciones derivadas del nuevo modelo de la enseñanza militar, obligan a profundizar un poco en dichos cambios, a explicar su alcance y a intentar aclarar, en lo posible, aquellos extremos que, por novedosos, más puedan separarse de los conceptos hasta ahora en vigor.

Así y respecto a ese nuevo modelo, es la Ley 39/2007, de 17 de noviembre, de la Carrera Militar (LCM a partir de ahora) la que, en su artículo 43, estipula que la enseñanza en las Fuerzas Armadas «comprende la formación integral, la

capacitación específica del militar en su ámbito profesional, su formación continuada y la permanente actualización de sus conocimientos».

Por ello, si bien el mayor número de transformaciones se produce en el campo de la enseñanza de formación, sus efectos requerirán acometer también otras tantas en la enseñanza de perfeccionamiento así como en el resto de campos docentes que rodean la formación integral del militar.

A tales efectos, solo serán motivo de análisis en este artículo aquellos aspectos que más directamente afecten a la ya citada enseñanza de formación, y dentro de esta, a la relativa a los Cuerpos Generales y al de Infantería de Marina, por ser estos los que, en mayor medida, sufrirán el impacto del nuevo modelo.



AGM



AGBS

**El mayor
número de
transformaciones
se produce
en el campo de la
enseñanza de
formación**

CONDICIONANTES DEL CAMBIO EN LA ENSEÑANZA EN LAS FAS

Varios son los aspectos que han influido en el cambio de la enseñanza en las Fuerzas Armadas. En primer lugar, la LCM es en sí una atrevida transformación, de algún modo continuista, del proceso ya iniciado con leyes anteriores (que certificaban unas equivalencias entre la enseñanza militar de formación para acceder a las diferentes escalas, con ciertos niveles del sistema educativo general¹⁾), permitiendo ahora no una mera equivalencia de niveles educativos, sino la adquisición real de títulos del sistema educativo general. Es este extremo la piedra angular del nuevo sistema de enseñanza.

A la antedicha reforma, se une la propia reforma del sistema educativo general —iniciada con la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación— y, fundamentalmente, la relacionada con la enseñanza universitaria —consecuencia de la llamada Declaración de Bolonia—. Estas reformas que actualmente se están llevando a cabo en el mundo académico

tienen influencia directa sobre la enseñanza en las FAS, por lo que todavía hoy existe expectativa ante los cambios que, en detalle y dentro de ese ámbito, puedan producirse.

Así pues, la adaptación de los títulos de Formación Profesional a la Ley Orgánica de Enseñanza (LOE) y el diseño de las nuevas titulaciones de grado están siendo puntos de referencia a la hora de diseñar la enseñanza de formación de oficiales y suboficiales.

Esta completa y real integración en el sistema educativo general ha sido el motivo por el cual se ha modificado el propio esqueleto de la enseñanza en las FAS. La nueva ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, la adaptación de la Formación Profesional (FP), los planes de estudio basados en competencias, el nuevo paradigma educativo centrado en el proceso de aprendizaje en un contexto de formación a lo largo de toda la vida, los nuevos créditos europeos (Sistema de Transferencia de Créditos Europeos, *European Credit Transfer System*: ECTS), la movilidad de estudiantes dentro y fuera de Europa, los nuevos procedimientos de admisión de las universidades públicas españolas..., son columnas sobre las que se sostendrá esta nueva enseñanza.

Para ello, y liderado por la Subdirección General de Ordenación y Política de Enseñanza del Ministerio de Defensa, se está generando la normativa que supone la base legal sobre la que se está diseñando la enseñanza en las FAS. Así pues, el Real Decreto 35/2010, de 15 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de Ingreso y Promoción y de Ordenación de la Enseñanza de Formación en las Fuerzas Armadas, fija los procedimientos y condiciones de ingreso, los procedimientos de promoción de los militares profesionales y también la ordenación de toda la enseñanza de formación en las FAS, facilitando con ello una visión de conjunto a los futuros candidatos a la carrera militar.

En borrador se encuentran, puesto que serán los primeros planes de estudio que entren en vigor —previsto para el Cuerpo General del ET en el curso escolar 2010-2011—, los proyectos de órdenes ministeriales sobre las normas por las que han de regirse los procesos de selección para el ingreso en los centros docentes militares de formación para acceder

a las escalas de oficiales (Cuerpos Generales e Infantería de Marina) y sobre las directrices generales de los planes de estudios de la formación militar general, específica y técnica para el acceso a las diferentes escalas de oficiales. Paralelamente a estas normas, se acometerán las semejantes para la escala de suboficiales.

La adaptación de los títulos de Formación Profesional a la Ley Orgánica de Enseñanza (LOE) y el diseño de las nuevas titulaciones de grado están siendo puntos de referencia a la hora de diseñar la enseñanza de formación de oficiales y suboficiales

El citado proyecto de directrices generales específica que se redactará una memoria justificativa que acompañará a los planes de estudio elaborados por el JEME y que serán aprobados por el Ministro de Defensa. Para la confección de la memoria se ha realizado un análisis de todos aquellos aspectos didácticos que es necesario considerar en la elaboración de un diseño curricular, y en ella se detallan todos los aspectos para la implantación de los planes de estudio. Posteriormente entraremos con más detalle en esta memoria.



INGRESO

Las consecuencias fundamentales derivadas de esa integración real de la enseñanza de formación en las Fuerzas Armadas en el sistema educativo general han sido: la creación de un Centro Universitario de la Defensa (CUD) en cada academia general y escuela naval que, adscrito a alguna universidad, será el encargado de impartir la correspondiente titulación de grado para el acceso a la escala de oficiales; la impartición en los centros docentes militares de formación (una vez debidamente homologados por el Ministerio de Educación) de los correspondientes títulos de Técnico Superior de Formación Profesional para el acceso a la escala de suboficiales (aspectos ambos que se desarrollan más adelante) y, de la mano de todo ello, el cambio introducido en el procedimiento de ingreso en los centros docentes militares de formación.

No obstante, y si bien la LCM, en su artículo 56 mantiene para tales fines los procedimientos de concurso, oposición o concurso-oposición libres ya recogidos en leyes anteriores, es el Real Decreto 35/2010, de 15 de enero, que la desarrolla, el que modifica sustancialmente los criterios que presidirán los correspondientes procesos selectivos.

Así, y tomando como referencia (por ser el más novedoso) el proceso de selección relativo a la modalidad de ingreso por acceso directo sin titulación universitaria previa para la incorporación a la escala de oficiales (heredero del anterior modelo de «acceso directo»), dicho Real Decreto 35/2010, de 15 de enero, establece en su artículo 8 que *«la adjudicación de las plazas se efectuará de acuerdo con la nota de admisión que, en cada caso, corresponda conforme a lo dispuesto en el Real Decreto 1892/2008, de 14 de noviembre, por el que se regulan las condiciones para el acceso a las enseñanzas universitarias oficiales de grado y los procedimientos de admisión a las universidades públicas españolas»*. Esto significa que, independientemente de los reconocimientos médicos, las pruebas psicológicas y físicas y alguna otra prueba que se realice (como pueda ser del idioma inglés), el mencionado proceso de adjudicación en su parte de concurso se ajustará a los mismos mecanismos que rigen en cualquier otro centro universitario de carácter civil.

El posterior desarrollo del Real Decreto 35/2010, de 15 de enero² será el que materialice, de acuerdo con lo anteriormente expuesto, los diferentes criterios, tablas y ponderaciones

que rijan tanto en la fase de concurso como en, su caso, en la de oposición.

En este apartado, requiere una especial atención el trato otorgado a la hasta ahora denominada «promoción interna». La obligatoriedad que especifican los artículos 57 y 58 de la LCM³ de cursar o poseer determinadas titulaciones para el acceso tanto a la escala de oficiales como a la de suboficiales, ha forzado a que estos requisitos se vuelquen en las exigencias que deben satisfacer todos aquellos militares profesionales que quieran acogerse al ahora denominado ingreso por promoción para cambio de escala o de cuerpo, a los centros docentes militares de formación.

En este sentido, las disposiciones transitorias tercera y cuarta del Real Decreto 35/2010, de 15 de enero, ya introducen las indicaciones necesarias que permitan respectivamente a los militares de complemento de la Ley 17/1999, de 18 de mayo y a los suboficiales y militares profesionales de tropa en el periodo 2010-2012, la posibilidad de optar a plazas reservadas para ellos para promoción por cambio de escala para el acceso a la escala de oficiales⁴.

NUEVO MODELO DE ENSEÑANZA DE FORMACIÓN DE OFICIALES

Una vez definido por el JEME un primer borrador con un perfil de egreso del oficial y unas competencias a adquirir durante la enseñanza de formación, el siguiente paso ha sido la búsqueda de la titulación de grado que más se acomodase a estos requerimientos; una titulación que fuese multidisciplinar; con una amplia formación científica y tecnológica necesaria para comprender y manejar los cada vez más sofisticados sistemas de armas, pero también con una formación humanística y social que le permita liderar y gestionar organizaciones desde el punto de vista humano y de gestión de recursos. Una titulación, en definitiva, que unida a los conocimientos propios de la profesión militar, le permita ser a la vez técnico y gestor. La titulación seleccionada fue la de Grado en Ingeniería de Organización Industrial.

Para la creación de esta titulación, partiendo de las competencias del ingeniero de organización industrial, se organizó un grupo de trabajo

Una vez definido por el JEME un primer borrador con un perfil de egreso del oficial y unas competencias a adquirir durante la enseñanza de formación, el siguiente paso ha sido la búsqueda de la titulación de grado que más se acomodase a estos requerimientos

entre la Universidad de Zaragoza y personal de la AGM y DIEN. La estructura del título de Graduado en Ingeniería de Organización Industrial por la Universidad de Zaragoza, consta de dos perfiles diferenciados: uno dirigido al ámbito de la Empresa y otro, al ámbito de la Defensa. Este último se cursará exclusivamente en el CUD⁵. Ambos perfiles comparten 168 ECTS comprendidos en tres módulos: el módulo de formación básica (60 ECTS)⁶, el de formación común (96 ECTS), y el de trabajo de Fin de Grado (12 ECTS); y difieren en los módulos obligatorio y optativo para cada perfil (42 y 30 ECTS, respectivamente).

El conjunto de competencias adquiridas con esta titulación, unidas a las definidas por el JEME, dan lugar a un conjunto de competencias, de las cuales, las comunes a ambas se denominan duales y se alcanzan cursando materias, a su vez, duales⁷.

Esta dualidad permite integrar dos planes de estudio de 240 ECTS, de los que aproximadamente 100 de ellos son duales⁸. Dicha integración permite al alumno cursar 380 ECTS durante cinco años, estudiando materias militares y universitarias en las academias correspondientes, con profesorado civil y militar, en un régimen militar de internado, y que les permitirá obtener un título de grado y ejercer su profesión.

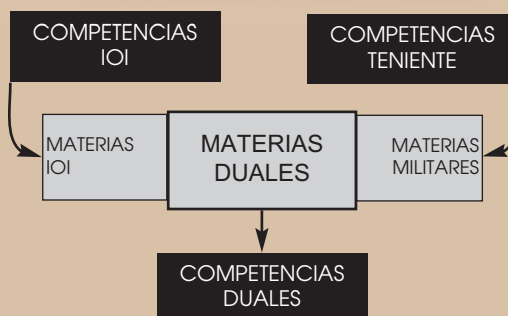
Se ha intentado, asimismo, configurar el segundo semestre de cuarto curso con materias que fuesen fácilmente im-

La titulación seleccionada fue la de Grado en Ingeniería de Organización Industrial

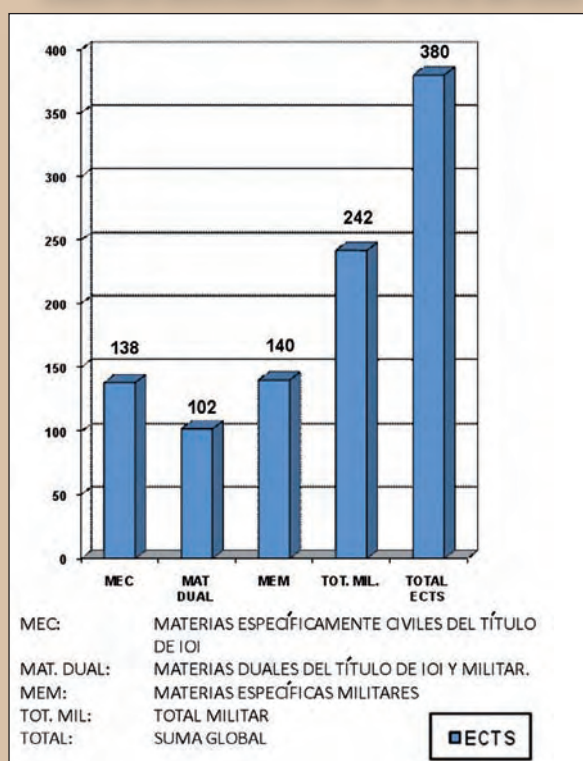
partidas en centros docentes militares o universitarios de países europeos, de forma que se pudiese realizar un intercambio parecido al programa Erasmus que enriquezca la formación de nuestros oficiales⁹.

La instrucción y adiestramiento¹⁰ del plan de estudios de formación militar engloba 32 semanas, distribuidas a razón de seis en cada curso, a excepción del primero de ellos, que será de ocho.

TÍTULO BASADO EN COMPETENCIAS



CRÉDITOS DEDICADOS A CADA TIPO DE MATERIA



FORMACIÓN MILITAR (2.100/2.200 HORAS)

FORMACIÓN
ESPECÍFICA
MILITAR
(1.200/1.300
HORAS)

FORMACIÓN
DUAL
(800/900
HORAS)

FORMACIÓN
ESPECÍFICA
DEL TTS
(1.100/1.200
HORAS)

FORMACIÓN CIVIL (2.000 HORAS)

Este modelo es, a priori, exigente para los alumnos que además de cursar los 60 ECTS correspondientes a la titulación de grado en cada uno de los cuatro primeros años, también cursarán anualmente 16 de los planes de estudio militares, quedando el resto, hasta completar los 240, para ser cursados en 5º curso. Esto permite establecer la equivalencia entre ECTS y años que se observa en la figura que acompaña a este artículo.

LA NUEVA ENSEÑANZA DE FORMACIÓN DE LOS SUBOFICIALES

Según lo que establece la LCM en su Artículo 45, la formación de los suboficiales comprenderá la formación militar general y específica, y la formación técnica correspondiente a un título de formación profesional de grado superior. Es precisamente esta última la que supone una gran reforma al desaparecer los términos de equivalencias utilizados en la anterior Ley 17/99 y siendo por tanto necesario determinar qué títulos serán los más adecuados para cada una de nuestras Especialidades Fundamentales.

Tras los primeros análisis realizados se han identificado tres grupos de Títulos de Técnico Superior (TTS) del Sistema Educativo General (SEG):

- Un primer grupo cuya utilidad es prácticamente total por ser sus contenidos muy semejantes a los reflejados en los actuales PLEST de algunas Especialidades Fundamentales. Tal es el caso de los seleccionados para las Especialidades denominadas «Técnicas» que son las que actualmente se imparten en la Academia de Logística.
- Un segundo grupo con un elevado contenido de horas directamente aprovechables para nuestros suboficiales, pero que suponen un gran cambio para los actuales PLEST por no estar adaptados a dichas titulaciones. Tal es el caso de las titulaciones seleccionadas para las Especialidades de Ingenieros, Transmisiones, Artillería de Campaña y Artillería Antiaérea y de Costa.
- Y un tercer grupo en el que podemos incluir aquellas titulaciones que contienen un número no muy elevado de horas directamente aprovechables por nuestros suboficiales, pe-

ro que en su conjunto, proporcionarían un cierto valor añadido a determinadas ESP-FUN. Tal es el caso de los que se encuentran en estudio para ser cursados por las Especialidades de Infantería Ligera o Mecanizada y Acorazada y para Caballería.

Sean cuales sean los TTS que finalmente se seleccionen, el nuevo sistema requiere incrementar en un año la formación ya que una vez que el Ministerio de Educación finalice el proceso de adaptación de dichos títulos a la LOE, todos ellos tendrán una duración de 2.000 horas, lo que supone dos cursos académicos para obtener la titulación civil.

Con la finalidad de paliar la influencia que la implantación del nuevo sistema pudiera tener en una disminución de los conocimientos específicamente militares, se está utilizando un concepto similar al diseñado para la enseñanza de formación de oficiales, esto es, el relativo a materias/módulos duales¹¹. Mediante este concepto, estudiando un máximo de 3.000 horas (tres cursos académicos) se podrá conseguir superar dos planes de estudios de unas 2.000 horas de duración cada uno al contar con unas 800/1.000 horas de carácter dual¹² que formarán parte de ambos PLEST.

El Ministerio de Educación está modificando su normativa, e incluso en algunos casos desarrollando otra nueva, de forma que se contemple la singularidad del entorno profesional del suboficial de las Fuerzas Armadas, así como el contexto, ambiente, modo y lugares donde este va a desarrollar sus cometidos. De esta forma, todos los TTS del SEG que finalmente se decidan estudiar por las Fuerzas Armadas incluirán en su currículo formativo cuatro módulos especiales (específicos) relativos a lengua inglesa, formación físico-deportiva, atención sanitaria de urgencia y formación sobre cultura para la paz y derechos humanos con una duración total de 400 horas. Además, el Módulo de Formación en centros de trabajo en las Fuerzas Armadas (módulo que se encuentra en todos los TTS con una duración de unas 380 horas), se entenderá como la formación en prácticas en las unidades, buques, centros y organismos, pudiéndose entender dentro de este, y una vez superados los correspondientes módulos generales realizados en el centro educativo, las

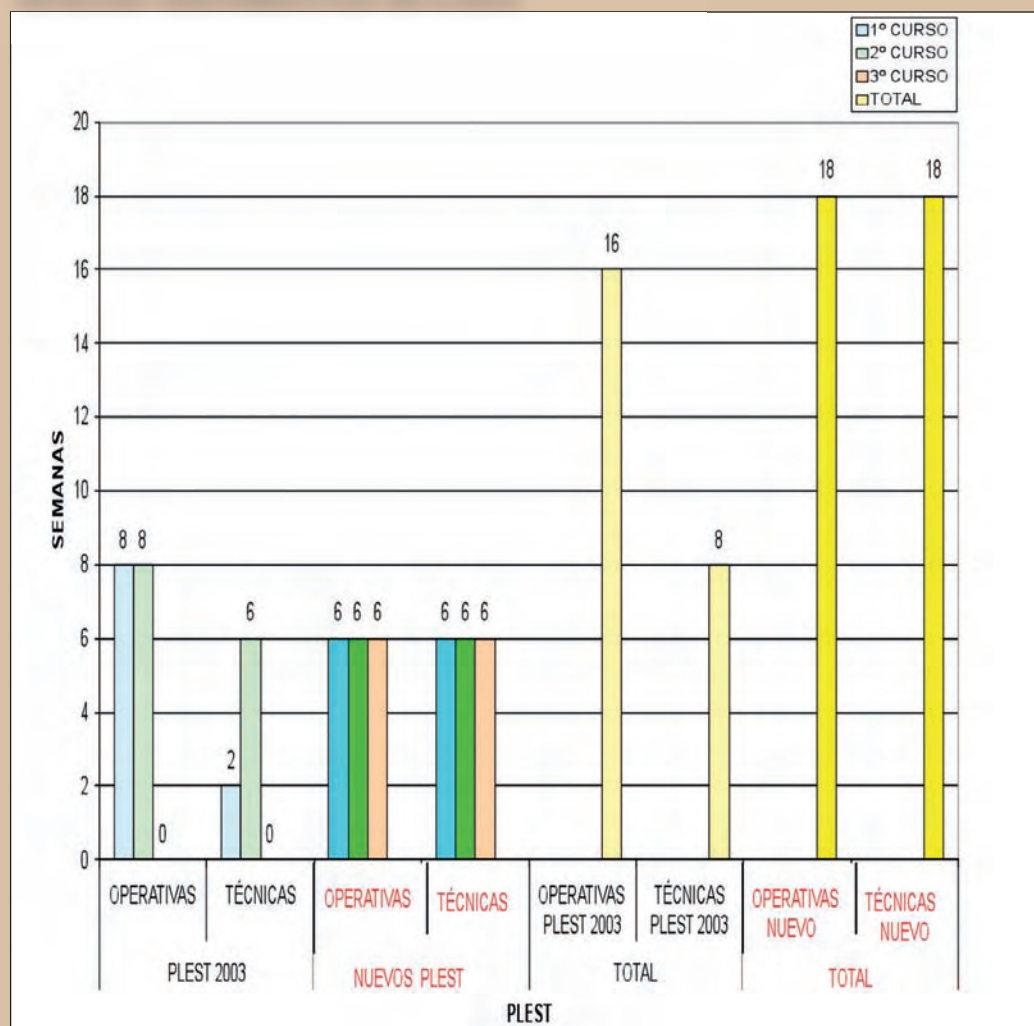
prácticas realizadas en la instrucción y adiestramiento que con ese objeto se determinen.

Se ha de tener en cuenta que a diferencia de lo establecido para la enseñanza universitaria, la duración de los módulos profesionales en la modalidad presencial de los TTS se expresan en horas, aunque en el proceso de adaptación a la LOE, el Ministerio de Educación también está indicando por cada uno de ellos su equivalencia en ECTS para facilitar una posible convalidación con estudios universitarios.

En cuanto a la distribución de la carga de trabajo que representa la ejecución de los planes de estudios correspondientes, se tendrá en cuenta que la duración máxima de los cursos académicos será de 41 semanas, pudiendo ampliarse la duración del primer curso hasta las 43, si ese incremento se dedica a instrucción y adiestramiento. Es precisamente en esta área donde, en contra de lo que inicialmente pudiera parecer, se podrá producir un claro incremento del número de horas/semanas dedicadas a ello, ya que según lo indicado en el RD 35/2010, Artículo

COMPARACIÓN PLEST S/OF

INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO PLEST 2003 Vs NUEVO



28. b) 4º, el número mínimo de semanas por curso académico no podrá ser inferior a seis, aunque durante el curso en el que se imparta el módulo de formación en centros de trabajo (FCT) no será de aplicación este límite.

Para la implantación del sistema, el Ministerio de Defensa deberá solicitar al de Educación la autorización para que en centros docentes militares puedan impartirse las nuevas enseñanzas debiéndose especificar a qué centros públicos del Ministerio de Educación quedarán adscritos para estos efectos (Artículo 55.3 de la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar).

Asimismo, el MINISDEF podrá solicitar la homologación de sus centros docentes para proporcionar los títulos que finalmente se decidan, por lo que será necesario realizar ciertas inversiones económicas para atender a los requerimientos de equipamiento (laboratorios, aulas, talleres...) que el sistema educativo general impone.

CONCLUSIONES

Tras todo lo anteriormente expuesto, resulta evidente que un cambio tan profundo en la enseñanza de formación en las FAS traerá consigo unos oficiales y suboficiales que, manteniendo las mismas virtudes militares que sus antecesores, contarán con unas capacidades profesionales diferentes. De ahí, que las reformas derivadas de este nuevo modelo deban ir mucho más allá de las que afecten al paso de los alumnos por los centros docentes militares de formación. Deben conllevar, además, la adecuación del diseño de la enseñanza de perfeccionamiento y de la instrucción y el adiestramiento, de tal modo que aseguren los objetivos que preconiza la LCM de proporcionar una adecuada formación a lo largo de toda su vida profesional y una permanente actualización de conocimientos.

NOTAS

¹ Ley 17/1999, de 19 de mayo, de Régimen de Personal de las Fuerzas Armadas. Artículo 51.2. La enseñanza militar para la incorporación a las Escalas de Militares de Carrera se estructura en los siguientes grados:

a) Enseñanza militar para la incorporación a las Escalas de Suboficiales, que se correspon-

de con la formación profesional de grado superior.

b) Enseñanza militar para la incorporación a las Escalas de Oficiales, que se corresponde con la educación universitaria de primer ciclo.

c) Enseñanza militar para la incorporación a las Escalas Superiores de Oficiales, que se corresponde con la educación universitaria de segundo ciclo.

En cada uno de los grados indicados, la obtención del primer empleo militar al incorporarse a la correspondiente Escala será equivalente, respectivamente, a los títulos del sistema educativo general de técnico superior, de diplomado universitario, arquitecto técnico o ingeniero técnico y de licenciado, arquitecto o ingeniero.

² Está pendiente de publicación el proyecto de Orden Ministerial por el que se aprueban las normas por las que han de regirse los procesos de selección para el ingreso en los centros docentes militares de formación para acceder a las escalas de oficiales de los Cuerpos Generales y de Infantería de Marina.

³ El Art. 57 de la LCM establece que para ingresar en los centros docentes de formación para acceder a las escalas de oficiales de los Cuerpos Generales y de Infantería de Marina y el correspondiente acceso a los centros universitarios de la Defensa, serán necesarios los requisitos exigidos para la enseñanza universitaria o bien ostentar la titulación de grado universitarios que se establezca.

El Art. 58 de la LCM establece que para ingresar en los centros docentes de formación para acceder a las escalas de suboficiales de los Cuerpos Generales y de Infantería de Marina serán necesarios los requisitos exigidos en el sistema educativo general para acceder a centros de enseñanza en los que se obtiene el título de técnico superior o bien ostentar las titulaciones de formación profesional que reglamentariamente se establezcan.

⁴ En el primer borrador recibido del Real Decreto por el que se aprueba la provisión de plazas para las FAS para el año 2010, ya se reservan plazas para militares de complemento, suboficiales y militares de tropa para promoción interna para cambio de escala

tanto en la modalidad de ingreso sin titulación como con titulación.

⁵ Con fecha de 26 de febrero de 2010, la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, emitió informe de evaluación en términos favorables a la Solicitud de Verificación del Título Oficial de Grado en Ingeniería de Organización Industrial.

⁶ Matemáticas (18), Física (12), Química (6), Informática (6), Expresión Gráfica y DAO (6), Fundamentos de Administración de Empresas (6), Estadística (6).

⁷ Materias y asignaturas de la enseñanza de formación que configuradas en los planes de estudios de la formación militar, general y específica, se encuentran también comprendidas en el plan de estudios de la titulación de grado que se imparte en el CUD.

⁸ Exactamente son 102 ECTS: Idioma (24 ECTS), Información Geográfica Digital y Tele-detección (6), Mundo Actual (6), Relaciones Internacionales (6), Liderazgo (6), Derecho (6), Logística (6), Investigación Operativa (6), Organización y Dirección de Empresas (6), Ingeniería del Medioambiente (6), y un módulo optativo y diferente para cada Especialidad Fundamental (24).

⁹ Este módulo consta de las materias siguientes: Relaciones Internacionales (6 ECTS), Mundo Actual (6), Lengua extranjera (6), Trabajo Fin de Grado (12), Táctica y Logística IV (5) basado en doctrina y procedimientos OTAN, y conflictos actuales.

¹⁰ La Instrucción y adiestramiento proporcionan la adquisición de la práctica y habilidades profesionales, contribuyendo a la formación física y militar integral del alumno. Engloba los ejercicios, maniobras, y prácticas en unidades. Se medirá en semanas.

¹¹ Dicho módulos están basados en contenidos que, formando parte de la titulación, a su vez son de interés militar, de tal forma que si no estuvieran incluidos en el título deberían contemplarse con cargo a horas de la formación militar, como por ejemplo Inglés, Legislación, Historia, Liderazgo, Educación Física, Formación Sanitaria, etc .

¹² Los actuales PLEST de la enseñanza de formación para la incorporación a la Escala de Suboficiales tienen una duración de 2.180

horas para las especialidades «Operativas» y 2.200 para las Especialidades denominadas «Técnicas».

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.
- Ley 39/2007 de 19 de noviembre de la Carrera Militar.
- Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.
- Real Decreto 35/2010 de 15 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de Ingreso y Promoción y de Ordenación de la Enseñanza de Formación en las Fuerzas Armadas.
- Real Decreto 1892/2008 de 14 de noviembre, por el que se regulan las condiciones para el acceso a las enseñanzas universitarias oficiales de grado y los procedimientos de admisión a las universidades públicas españolas.
- Corrección de errores del Real Decreto 1892/2008 de 14 de noviembre, por el que se regulan las condiciones para el acceso a las enseñanzas universitarias oficiales de grado y los procedimientos de admisión a las universidades públicas españolas (BOE 75 del 28 de marzo de 2008).
- Orden EDU/1434/2009 de 29 de mayo, por la que se actualizan los anexos del Real Decreto 1892/2008, de 14 de noviembre, por el que se regulan las condiciones para el acceso a las enseñanzas universitarias oficiales de grado y los procedimientos de admisión a las universidades públicas españolas.
- Corrección de errores del Real Decreto 1892/2008, de 14 de noviembre, por el que se regulan las condiciones para el acceso a las enseñanzas universitarias oficiales de grado y los procedimientos de admisión a las universidades públicas españolas (BOE 175, del 21 de julio de 2009).
- Real Decreto 1538/2006 de 15 de diciembre, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo. ■

LA CARRERA HORIZONTAL EN EL CUERPO GENERAL

TENIENTE

CAPITÁN

COMANDANTE

TENIENTE CORONEL

Antonio Ferreiro Lozano. Coronel. Ingenieros. DEM.

GÉNESIS

La existencia normalizada de trayectorias profesionales incompletas, entendiendo como tales aquellas que no alcanzan el empleo de coronel, es ya una nueva realidad. Este artículo tiene su origen en que, en los años venideros, la gestión de este personal cobrará una especial importancia ya que podría llegar a alcanzar el 40% del empleo de teniente coronel del Cuerpo General, y ante esta nueva situación, la gestión debe evolucionar en busca de sistemas novedosos que permitan obtener el máximo aprovechamiento de los recursos humanos a disposición de las Fuerzas Armadas.

La Ley 7/2007 del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) en concordancia con la Ley de la Carrera Militar ofrece la oportunidad de ser adaptada para implantar la «carrera hori-

zontal» y ofrecer una motivación adicional a aquellos cuyo «carrera vertical» finalice en el empleo de teniente coronel.

De un modo selectivo, el personal proactivo y con características óptimas para contribuir a alcanzar el objetivo de «excelencia» de los diferentes organismos tendría un reconocimiento especial, moral y retributivo, que contribuiría a motivarle en «*el cumplimiento eficiente de sus funciones y responsabilidades*», como pregonaba la citada Ley 7/2007.

Estas ideas se desarrollan en este artículo, estructurado en dos partes:

- Primera parte: Las trayectorias incompletas y la necesidad de nuevos conceptos de gestión.

- Segunda parte: Análisis tentativo de aplicación a las escalas del Cuerpo General. Ésta se publicará en un número posterior.

Primera parte

INTRODUCCIÓN

La Ley de la Carrera Militar (Ley 39/2007), aprobada en noviembre del 2007, introduce nuevos conceptos en la carrera profesional de los militares. Desde su entrada en vigor en enero del 2008, nos encontramos inmersos en la regulación de su desarrollo reglamentario y en la adaptación de las normas y procedimientos de gestión del personal.

En las carreras militares se generan situaciones que corresponden a trayectorias profesio-

nales incompletas, entendiendo estas como aquellas en las que no se alcanza los máximos empleos de coronel o suboficial mayor. Es una situación heredada de la anterior legislación pero potenciada por la Ley de la Carrera Militar.

En este punto no debemos olvidar que, con carácter general, esta situación **no es el resultado del comportamiento o bajas capacidades profesionales del personal que la sufre**, sino la consecuencia de la reducción de los máximos

empleos y su porcentaje en relación a los egresos, o del sistema de ascensos y promoción interna.

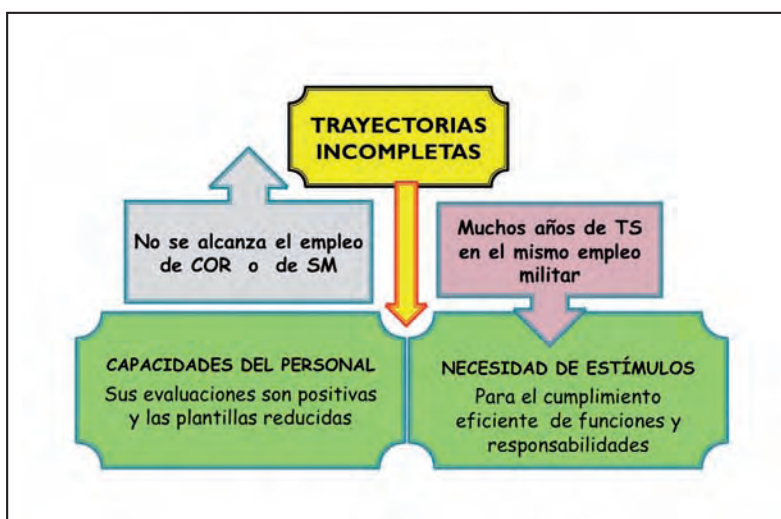
Sus evaluaciones no han sido negativas, sino inferiores a las de sus compañeros en la aplicación de un sistema que lleva a cabo unos análisis de carácter general, determinado unas capacidades genéricas para desempeñar los puestos de trabajo, en número relativamente reducido, asignados al empleo de coronel o muy reducidos en el caso del suboficial mayor.

Las «**trayectorias incompletas**» tanto en caso de los oficiales como en el de los suboficiales producen consecuencias que se manifiestan en un amplio tiempo de servicio en los empleos de teniente coronel y subteniente. Para ambos grupos, a partir de la declaración de su no ascenso definitivo, no existen estímulos «*para el cumplimiento eficiente de sus funciones y responsabilidades*».

En este marco, el nuevo sistema de ascensos puede dar lugar a trayectorias profesionales que finalicen en los diversos empleos intermedios.

a) En el caso de los oficiales del Cuerpo General, para un elevado porcentaje de ellos, su máximo empleo será el de teniente coronel. Los procedentes de la Escala Superior y cuando se normalice el sistema, alcanzarán este empleo con una edad cercana a los 45-47 años, permaneciendo inicialmente en el mismo hasta los 61 años. En el periodo transitorio, el desajuste de plantillas-existencias originado por la integración puede producir un porcentaje respetable de no ascensos a teniente coronel.

b) En el caso de los suboficiales, para un elevadísimo porcentaje de ellos, el empleo de subteniente será el máximo alcanzado. El tiempo de servicio en el mismo será en función de la edad de egreso en la escala, en función de la promoción interna o el acceso directo, y variará desde los diez años hasta los quince años.



c) En ambas escalas no hay que descartar la existencia de trayectorias con empleo máximo en empleos inferiores y con elevado tiempo de servicio en los mismos.

LEY DE LA CARRERA MILITAR

Para llevar a cabo un análisis orientado a determinar el modo de gestión más eficiente del personal que no alcanza una trayectoria máxima, es necesario ahondar en los cambios globales que esta Ley genera puesto que produce una importante modificación del concepto de la gestión de las trayectorias y del consecuente desarrollo de las mismas. Sin la adecuada visión general, los desarrollos parciales no tendrán la eficiencia necesaria para alcanzar la excelencia que tanto se pregona en el preámbulo de la Ley.

Por ello es importante señalar que este artículo está enmarcado en la visión global de la Ley de la Carrera Militar expuesta en el Documento «Las Trayectorias de los Oficiales del Cuerpo General» publicado en esta Revista el mes de diciembre del 2009, con una especial relación con el «*decálogo de nuevos conceptos*» que introduce esta Ley y los conceptos de «*trayectorias para todos*», la desmotivación en las trayectorias y la necesidad de un nuevo concepto de la Escala de Suboficiales.

Parece que el incremento de la edad de pase a la situación de reserva y la situación general social conducen a una ampliación de las edades de retiro que dará lugar a una probable



llevan la tendencia a tener un número elevado de tenientes coroneles, de los que un alto porcentaje no ascenderá a coronel y podrían precisar el estar en el ámbito de aplicación de unas nuevas normas.

No podemos obviar además situaciones anteriores

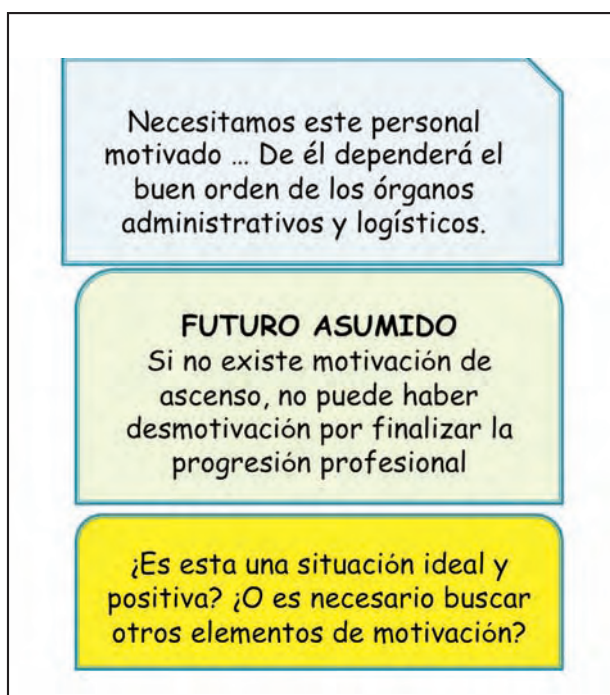
que es preciso intentar reconducir. En el caso de los suboficiales, si no se reforma adecuadamente su Escala nos encontraremos en el futuro una situación similar a la actual con trayectorias indefinidas y con poca motivación. Además su estructura de personal no parece la idónea para hacer real su potenciación, tanto en número como en capacidades, y la tendencia a la asunción de responsabilidades hasta la fecha asignadas a oficiales de las nuevas escalas a extinguir.

En esta redefinición de la Escala de Suboficiales es preciso un sistema de promoción dentro de la propia escala, aplicado de modo selectivo, para contribuir a configurar una escala completa en sí misma desde el punto de vista administrativo y con opciones a serlo desde el operativo. Que la realidad de los hechos no venga a configurar una Escala de Suboficiales cuyo empleo más alto sea realmente el de teniente para unos pocos, ocultando o diluyendo la necesidad de una adecuada carrera del resto de los componentes.

Este personal ha de estar motivado, ya que constituye un escalón de mando importante en cada Escala y de él dependerá el buen orden de los órganos de gestión administrativa y logística.

LA POLÍTICA DE PERSONAL

Se plantea la necesidad de una investigación prospectiva sobre la actitud de este personal ante sus compromisos laborales profesionales.



reducción de los pases a la reserva voluntarios y forzosos y, por tanto, a un incremento real de los tiempos de servicio en actividad, el cual tenderá a aumentar en los tenientes coroneles y los subtenientes que finalicen su carrera en estos empleos.

Si se considera importante disponer de personal «joven» en los distintos empleos de oficial, una mayor limitación en la entidad de las plantillas de coronel y la escala única, en el caso de los oficiales del Cuerpo General, con-

Hay opiniones que indican que la situación será de normalidad futura con un comportamiento similar al que actualmente tienen funcionarios de otros ministerios, aunque admiten que en un futuro inmediato está adaptación mental del personal será difícil, generándose una desmotivación importante.

Lo que es evidente a corto o medio plazo es que tenderá a generar la desmotivación de estos mandos, que tendrán asignadas responsabilidades directivas, e incluso, posiblemente los niveles más elevados de falta de motivación se corresponderán con los más capacitados, que han visto próxima su clasificación a coronel para finalmente no alcanzarla.

También es interesante tener en cuenta a los efectos oportunos que a los funcionarios civiles se les da un trato diferente al de los militares en aspectos como movilidad territorial y permanencia en sus puestos de trabajo. Para muestra solo es preciso analizar la regulación de destinos para aquellos que, conforme a la Ley anterior, renunciaron voluntariamente al ascenso.

Vista la situación con mentalidad «antigua», podemos decir que la satisfacción profesional radicaba en dos conceptos tangibles: la motivación del ascenso al empleo superior y los emolumentos. Ciertamente es que si no existe motivación de ascenso no

puede haber desmotivación por finalizar la progresión profesional. ¿Esta es una situación ideal y positiva? ¿O es necesario buscar otros elementos de motivación? Parece evidente que es conveniente mejorar en lo posible esa situación.

NUEVOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN LA LEY DE LA CARRERA MILITAR (LCM)

Por lo expuesto sería positivo explorar nuevos sistemas de gestión en el marco de las Fuerzas Armadas para favorecer la motivación en los momentos críticos de las trayectorias profesionales.

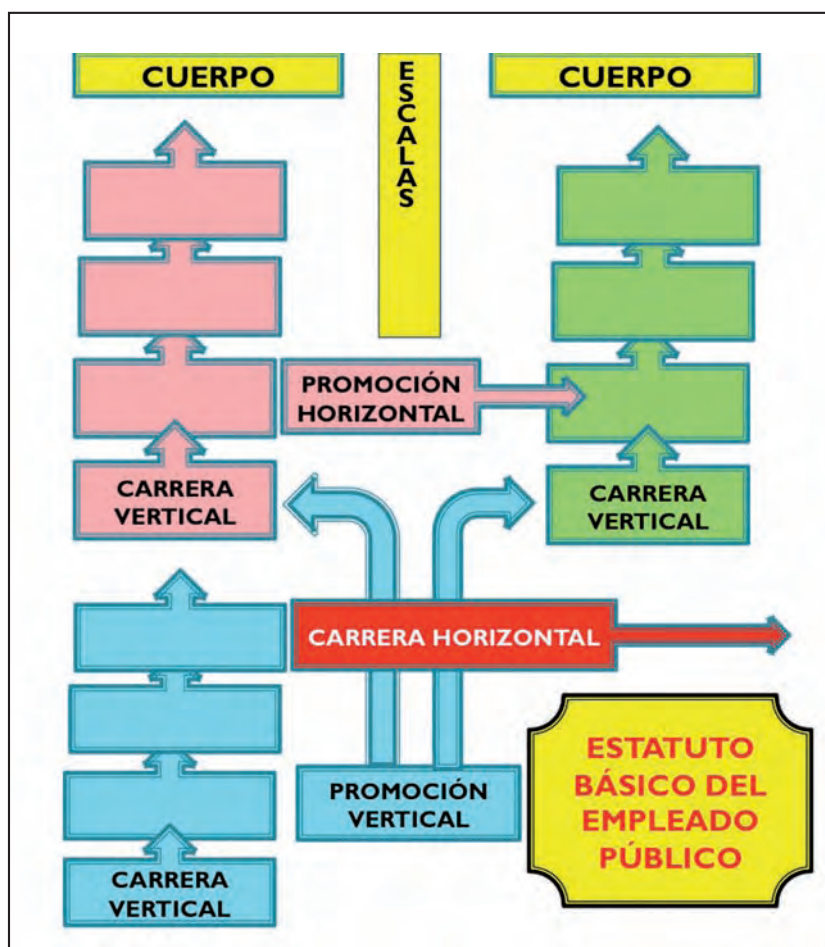
En la búsqueda de la regulación legal de apoyo a nuevas medidas, es preciso reseñar que la Ley de la Carrera Militar en su Artículo 5.- Adaptación de las normas del empleado público, dice: «*Los principios y normas de aplicación general al personal al servicio de la Administración General del Estado, establecidos de acuerdo con la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, se incorporarán al régimen del personal militar profesional, siempre que no contradigan su legislación específica, por medio de normas reglamentarias en las que se efectuarán las adaptaciones debidas a la condición militar*».

El Estatuto Básico del Empleado Público (Ley 7/2007) permite que se configuren modelos de carrera horizontal, que en el caso de los ejércitos estarían desvinculados de los ascensos de la carrera vertical, y basados en el desarrollo de las competencias y en el rendimiento en los puestos que se están ejerciendo.



Es necesaria una directiva para orientar la gestión de este personal, introduciendo factores que lo motiven y teniendo en cuenta conceptos como los siguientes:

1. Definir la política de aprovechamiento de los recursos humanos con una combinación adecuada de normas de aplicación del sistema de desvinculaciones, tanto al principio como en la fase final de sus trayectorias, con la oportuna «gestión de la edad» en línea con la tendencia social actual.
2. Orientar la política de destinos al aprovechamiento del conocimiento de los más ex-



o ajustes legislativos que permitan, como dice la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), estimular al personal para el cumplimiento eficiente de sus funciones y responsabilidades.

El EBEP, en su artículo 16, para las trayectorias profesionales propugna la aplicación aislada o simultánea de alguna o algunas de las siguientes modalidades: carrera horizontal, carrera vertical, promoción interna vertical, promoción interna horizontal.

Estas modalidades están contempladas en la legislación del personal militar con la excepción de la **carrera horizontal**, que consiste en la progresión de grado, categoría, escalón u otros conceptos

análogos, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo y de conformidad con lo establecido en la letra b) del artículo 17 y en el apartado 3 del artículo 20 de este Estatuto.

3. Contemplar un nuevo sistema de evaluación para los que ya no serán evaluados para el ascenso. Valorar el desempeño de los puestos de trabajo en el momento actual para su posible aprovechamiento «en excelencia».
4. Considerar, en la política retributiva, que la finalización del ascenso vertical no debe conllevar una disminución en los emolumentos, debiendo existir elementos selectivos de progreso.

LA LEY DEL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO (LEY 7/2007)

Las trayectorias verticales en la Ley de la Carrera Militar están exhaustivamente tasadas y darán lugar a las situaciones anteriormente citadas. Ahora bien habrá que abordar cambios

ceptos análogos, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo y de conformidad con lo establecido en la letra b) del artículo 17 y en el apartado 3 del artículo 20 de este Estatuto.

La letra b) del artículo 17 señala que «se deberá valorar la trayectoria y actuación profesional, la calidad de los trabajos realizados, los conocimientos adquiridos y el resultado de la evaluación del desempeño. Podrán incluirse asimismo otros méritos y aptitudes por razón de la especificidad de la función desarrollada y la experiencia adquirida».

Y en el apartado 3 del artículo 20: «Las Administraciones Públicas determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias previstas en el artículo 24 del presente Estatuto». (En este Art. 24 se re-

lacionan los factores clásicos para señalar las retribuciones complementarias).

LA TRAYECTORIA HORIZONTAL EN LAS TRAYECTORIAS MILITARES

Esta Ley 7/2007 podría ser la herramienta para diseñar carreras militares horizontales, en las cuales no se modifica el empleo militar alcanzado pero se generarían unas expectativas de mejora para aquellos con capacidades especiales para alcanzar la excelencia en el desempeño de los cometidos de los diferentes organismos.

Para las carreras horizontales se señala en el Art. 17 Apdo. a) «Se articulará un sistema de grados, categorías o escalones de ascenso fijándose la remuneración a cada uno de ellos. Los ascensos serán consecutivos con carácter general, salvo en aquellos supuestos excepcionales en los que se prevea otra posibilidad». Evidentemente las leyes de personal específicas de los ejércitos tienen sus particularidades que deben ser tenidas en cuenta en una posible aplicación de este tipo de trayectorias.

¿En qué consistiría entonces la regulación de las carreras horizontales? La carrera horizontal podría existir desde el ingreso en la Escala de Oficiales, pues, para ascender en la carrera

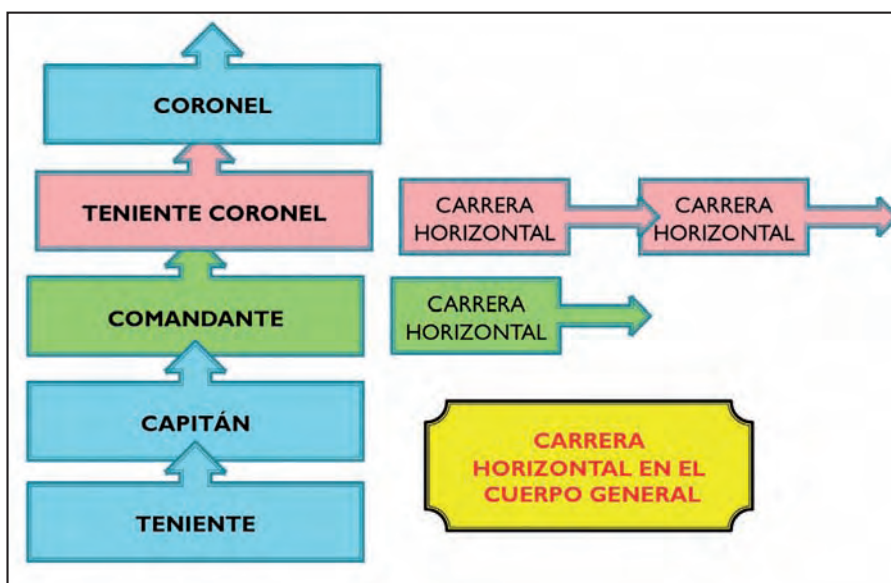
vertical, podría pedirse haber alcanzado determinado grado o nivel en la carrera horizontal (por ejemplo, si hay tres grados o niveles en la horizontal de capitán, para ascender en la vertical podría exigirse, como mínimo, un nivel 2 y cumplir los otros requisitos de antigüedad, evaluación positiva, formación, etc). Por supuesto, la consecución de un determinado gra-

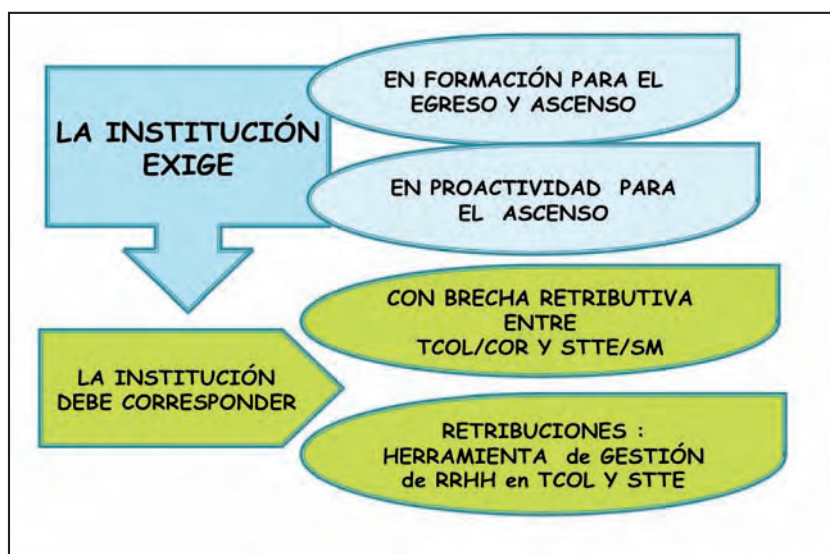
En la carrera horizontal no se modifica el empleo militar alcanzado, pero se generan expectativas de mejora ...

do o nivel supondría una mejora económica en las retribuciones variables.

El régimen del personal militar da lugar a unas trayectorias profesionales específicas en las cuales las evoluciones en vertical están muy tasadas, con unos complejos sistemas de evaluación para el ascenso que no aconsejan mayores enredos y carga burocrática que, a mi entender, ya es excesiva.

Así pues, inicialmente parece que las trayectorias horizontales tienen difícil cabida desde la óptica general de los ascensos. Este concepto general no es obstáculo y no tiene, a priori, por qué desecharse ya que, si el diseño de carrera conlleva un largo tiempo de servicio en un mismo empleo militar, se habrán





de configurar dos grados retributivos horizontales para el mismo.

Las ideas sobre la evolución horizontal podrían ser positivas en la regulación de las trayectorias de aquellos para los que el sistema de ascensos ha finalizado definitivamente y les resta un tiempo importante de servicio. Sería un motor anti-desmotivación y un estímulo al esfuerzo individual para que el personal con capacidad de motivación profesional alcance y muestre nuevas capacidades para desempeñar puestos de trabajo en un campo concreto de actividad.

Enmarcadas las carreras horizontales en el personal que definitivamente ha perdido la posibilidad del ascenso al empleo superior, la articulación parece reducida a establecer unos escalones retributivos, como un factor de reconocimiento a sus capacidades profesionales para el desempeño de los cometidos en el puesto concreto que tiene asignado.

NECESIDAD DE NUEVOS CONCEPTOS DE GESTIÓN

La Ley de la Carrera Militar es exigente y tanto con la Escala de Oficiales como con la de Suboficiales se debe actuar de modo consecuente con el Preámbulo y articulado de esta Ley.

a. Se exige proactividad a los oficiales para alcanzar los empleos de teniente coronel y coronel y se concreta en la obligatoriedad de títulos del sistema educativo general para el ascenso a

teniente coronel y una fuerte competencia para el ascenso a coronel. Si analizamos la situación actual, veríamos que ambos aspectos no se corresponden con las diferencias retributivas entre comandante y teniente coronel, y entre teniente coronel y coronel.

b. Es necesario que en los emolumentos fijos se contemple la exigencia del título de posgrado, como complemento

de los dos grados del egreso en la Escala. Los grupos retributivos en la Administración están relacionados con la exigencia de formación para el desempeño de los cometidos.

c. En cuanto a los suboficiales, es de justicia responder a las exigencias y expectativas que sobre ellos señala la Ley intentando perfilar unas trayectorias satisfactorias que premien el mérito y la capacidad de tal modo que las condiciones económicas en tramos concretos, como puede ser cuando se ejerce el mando de sección, y fundamentalmente, para el personal que alcance los objetivos de trayectoria que se determinen, en el tramo final y situaciones de reserva se neutralicen las diferencias con el actualmente deseado ascenso a teniente.

d. Lo expresado anteriormente debiera permitir la existencia de una brecha en las retribuciones entre los empleos de teniente coronel y coronel, y los de subteniente y suboficial mayor, que permitiese establecer grados retributivos intermedios.

NORMATIVA Y GESTIÓN ESPECÍFICAS PARA EL PERSONAL CON TRAYECTORIAS INCOMPLETAS

Las circunstancias, actividades o acciones que confluyen en su análisis son variadas y así nos encontramos con el sistema de evaluaciones, la definición de puestos de trabajo (pt)

idóneos y la determinación de capacidades y especiales competencias de las personas.

Evaluaciones

El personal que con carácter definitivo deja de ser evaluado para el ascenso, lógicamente estará exento de este proceso general que tiene como finalidad regular la trayectoria «vertical». Sí será calificado anualmente (IPEC) y se mantendría como finalidad el concepto negativo de detectar posibles insuficiencias profesionales. Parece necesario determinar si es conveniente su aplicación a conceptos positivos. Esta es la cuestión que se ha de analizar y resolver, y su solución podría orientarse a la «trayectoria horizontal».

Parece que las calificaciones anuales actuales para la mayoría de este personal sin posibilidades de obtener un empleo superior, no son las más adecuadas y sería conveniente analizar un ajuste de las mismas para poder valorar el desempeño del puesto de trabajo o un campo de actividad concreto. Para ello es necesario incidir en conceptos tales como la motivación en relación a la capacidad de dirección de sus subordinados y su incidencia personal, por conocimientos e implicación, en alcanzar el grado de excelencia de su unidad de destino.

Catálogo de PT

En el Ejército de Tierra se dispone de una Relación de Puestos Militares, pero no se dispone de un Catálogo de Puestos del conjunto de los organismos de las FAS, y el análisis de puestos a los efectos que estamos explorando, podría radicar en la conjunción entre unos puestos concretos y las personas correspondientes.

Por otra parte la evaluación del desempeño de los objetivos de los organismos debiera permitir localizar entre los puestos de la estructura asignados a los tenientes coroneles, los que tienen una mayor incidencia en alcanzar los objetivos de la organización y en los que, para obtener la «excelencia», se precisarían

unas «especiales competencias» del personal que los debe ocupar.

Sistema selectivo

En cuanto a la entidad, es necesario señalar que el EBEP busca optimizar los resultados de la organización sabiendo y promoviendo que estos se obtienen de mejor manera, si se fomenta el desarrollo profesional de los empleados. Según esto, el EBEP debería tender a establecer una carrera horizontal para este personal.

Se plantearían los siguientes problemas: Por una parte, el número de puestos de trabajo de la estructura orgánica que precisarían de personal con unas «características óptimas», no serían tan elevado como para alcanzar a la totalidad. Por otra, en una evaluación del personal —en cuanto a experiencia profesional aplicable, conocimientos, interés, capacidades, proactividad— no todo ellos serían idóneos para alcanzar unos objetivos «de excelencia». Esta limitación real sería, además, un factor de motivación en el desarrollo de la actividad diaria, de tal modo que el sistema estuviera orientado con carácter selectivo. ■

EVALUACIONES: Sin ascenso definitivo las actuales calificaciones anuales no parecen las más adecuadas y sería conveniente analizar su ajuste

CATÁLOGO DE PUESTOS: Aquellos en los que para obtener la "excelencia", precisarían de unas "especiales competencias" del personal que los deba ocupar

SELECTIVO: los puestos de la estructura orgánica que precisarían de unas "características óptimas" no serían tan numerosos como para alcanzar a la totalidad



Menú vegetariano

C para raciones individuales de **Combate**

Francisco Javier Miguel Martínez. Subteniente. Transmisiones.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo quiere destacar la necesidad de tener unas raciones individuales de combate (RIC) alternativas y complementarias a las actuales, que sirvan para todo tipo de dietas y se ajusten al mayor número posible de reglas o normas morales, religiosas o de salud.

Es un hecho que la demanda de una alimentación diferente a la que en la actualidad se considera «normal» se está imponiendo en nuestra sociedad. Las diferentes culturas y religiones que se van integrando poco a poco en nuestras Fuerzas Armadas, nos obligan a ir adaptando la alimentación a todas estas necesidades. Las RIC Halal, para musulmanes, son un ejemplo de dicha adaptación, pero insuficiente a todas luces.

En los últimos años ha habido un incremento del número de personas que evitan algunos o todos los productos incluidos en nuestras raciones. Independientemente del motivo de tal opción, la alimentación vegetariana está siendo una alternativa o un complemento excelente a la comida normal, por lo que se hace necesario tener en cuenta este hecho reconocido como una manera sana de alimentarse.

Sin tener en cuenta razones religiosas, médicas y morales la opción vegetariana ha de con-

templarse como una opción saludable y económica. La primera está avalada por amplios estudios médicos y la segunda permitirá entre otras cosas no diversificar menús según la religión, la moral o la prescripción médica correspondiente, ya que se pueden unificar todos, o gran parte, en uno.

UN POCO DE HISTORIA

En 1914 con la Primera Guerra Mundial, comenzó el desarrollo de las raciones. Los combates intensivos en las trincheras, con barro y posible contaminación de gas, hicieron necesario el desarrollo de paquetes especiales para la comida, y así surgieron los enlatados y los productos deshidratados. Se distribuían herméticamente sellados en contenedores de hierro galvanizado de 53 kg para 25 hombres.

La Segunda Guerra Mundial (1940-1945) aportó grandes cambios en el desarrollo de las raciones al desarrollarse los combates en diferentes frentes y bajo una gran diversidad de climas y de condiciones. Por primera vez, se unieron para la optimización de las raciones la industria privada, las fuerzas militares y las universidades, grupos que se esforzaron en desarrollar una variedad de por lo menos 15 raciones.

Ya durante la Primera Guerra Mundial se conocían y utilizaban algunas vitaminas, pero

fue durante la Segunda cuando se emplearon más asiduamente, siendo introducidas en las comidas de campaña y en las raciones. De ahí surgieron las primeras raciones de la era moderna de nombre C y K. La ración C (ración individual de combate) se dividía en unidades y evolucionó hasta la ración actual. Mientras que la ración K (ración de paracaídas) creada para asaltos aéreos, era más compacta y de mayor contenido nutricional, pero de muy poca aceptación por su baja palatabilidad lo que la hizo desaparecer.

En la década de los 80 se instauró la ración *meal ready-to-eat* (MRE) en el Ejército de EE UU, que se rige por las recomendaciones de aportes diarios de los militares llamados MR-DA. Actualmente está compuesta por menús que incluyen platos principales y acompañamientos, todos empacados juntos en una bolsa para el consumo de un individuo en un día. El propósito general de la MRE es que sea cargada por el combatiente y consumida en situaciones de conflicto u operaciones en que no hay disponibilidad de utensilios para cocinar o las condiciones tácticas no lo permiten; están en permanente actualización.

Asimismo se desarrolló la ración de bandeja (ración T), creada con el propósito de alimentar a 18 soldados durante diez días, con diez desayunos y diez almuerzos dispuestos en contenedores de metal con sus respectivos cubiertos, servilletas y bandejas. Aporta comida caliente a grupos con limitaciones para su preparación, pero con posibilidades de almacenar y calentar alimentos. Diferente de la ración B que, siendo igualmente para grupos, requiere una cocina de campo y cocinero, pero cuyos elementos no exigen refrigeración; experiencias similares hemos tenido en nuestras FAS con las raciones colectivas.

En Estados Unidos debido a la pluralidad étnica, los avances tecnológicos y la importancia de las tácticas de guerra el desarrollo de las raciones también se ha dirigido a satisfacer los hábitos dietarios de los diversos grupos étnicos o religiosos, manteniendo los requerimientos nutricionales que demanda cada tipo de operación. Así, entre otras, cuentan con ración de clima frío, ración de alto contenido graso, ración de clima caliente, ración de patrullaje

Las diferentes culturas y religiones que se van integrando poco a poco en nuestras Fuerzas Armadas, nos obligan a ir adaptando la alimentación a todas estas necesidades

prolongado, ración liviana, y otras como la **ración vegetariana**, ración de Cuaresma y la ración multicredo (MFM).

LAS RACIONES INDIVIDUALES DE COMBATE ESPAÑOLAS

Según nuestro *Manual de Alimentación*, las raciones de campaña han de cubrir las necesidades energéticas y nutritivas del personal, respondiendo a las siguientes exigencias:

- Fácil abastecimiento.
- Fácil adaptación a las necesidades derivadas de las diferentes circunstancias de guerra.
- Fácil conservación, distribución y transporte.

Son aquellas cuyos componentes no necesitan preparación conjunta, pudiendo ser consumidas en su estado de presentación, sin preparación culinaria previa, generalmente tras un simple calentamiento.

La ración con todos sus módulos debe asegurar la completa y saludable subsistencia de un soldado durante un día, debiendo evitar, si las circunstancias lo permiten, su uso continuado durante un periodo de tiempo superior a SIETE días.

SU EMPLEO

La ración esta prevista y calculada para constituir una comida completa, suficiente y adecuada, que cubra todas las necesidades nutritivas de un soldado, durante un periodo de un día, ser fácil de calentar, sólida al transporte, adaptable a la mochila, de poco peso y vo-



Sin tener en cuenta razones religiosas, médicas y morales la opción vegetariana ha de contemplarse como una opción saludable y económica

lumen. Esta ración está constituida por tres paquetes con la denominación de desayuno, primera comida, segunda comida y pan que se suministra aparte. Son: impermeables, fáciles de transportar, con fecha de consumo preferente de 24 meses en condiciones normales de almacenamiento, sencillas en su empleo (comida preparada para un consumo inmediato), incluyen un equipo de calentamiento, así como las vitaminas, proteínas y calorías necesarias para un día.

Su uso normal es durante maniobras y ejercicios, de acuerdo con la cantidad que se designe a cada unidad, en función de las actividades previstas en el Plan General de Instrucción. Existen organizados cinco menús normales y dos Halal.

GASTO Y CONSUMO CALÓRICO

Se ha dado mucha importancia al estudio del aporte calórico en la alimentación en general y en las raciones en particular, minimizando el impacto de otros factores no menos importantes.

Para conocer el aporte calórico requerido de cada actividad, primero se debe caracterizar la actividad y medir de la manera más objetiva sus requerimientos energéticos. Un estudio en militares de las Fuerzas Especiales estadounidenses midió su gasto calórico durante un entrenamiento de 10 días, utilizando agua doblemente marcada, y evidenció un promedio de gasto energético total (GET) diario de 4.500 Kcal/día en guarnición y de 5.200 Kcal/día en campo. El entrenamiento consistía en activida-

des militares como caminatas a campo través en montaña con equipo completo, escalada de rocas, entrenamiento de guerra urbana, manejo de pequeñas armas y práctica de una lengua extranjera. Otros estudios han evaluado el gasto energético en diversas actividades militares en aproximadamente 4.000 Kcal/día.

Aun conociendo este requerimiento, en el campo de batalla continúa produciéndose déficit calórico de hasta 3.500 Kcal/día. Se considera que depende de una amplia gama de factores como la sensación de saciedad (diferente en cada individuo), la capacidad de adaptación temporal y situacional, la densidad energética dada por el contenido de grasas y fibra de las comidas, los gustos, la monotonía de las raciones, y la apreciación del peso corporal (al desear aprovechar la situación para adelgazar). Ninguna ración cumple con el contenido calórico óptimo, entre otras razones, porque deben cumplir con un peso y volumen máximo.

Esto en cuanto a calorías, pero podríamos completar el trabajo haciendo referencia a las grasas, hidratos de carbono, vitaminas, etc, que no son objeto de este artículo.

OBSERVACIONES

Basándonos en estos trabajos sobre la alimentación en campaña, la observación y la propia experiencia, podemos señalar que:

Los militares preferimos llevar otras cosas más útiles a cargar con toda o parte de la RIC.

El exceso de sal, conservantes y condimentos hace que sean peligrosas según quién las consume y las circunstancias en que se encuentre. A partir de «cierta edad» se prefiere consumir solo parte y no toda la RIC, por la diferencia de gustos o el «*no me sienta bien*».

Hay una sensación generalizada, real o imaginaria, de que las raciones producen estreñimiento.

No se aguantan su uso exclusivo más de dos días seguidos, si no se complementan con «mejoras» (fruta, queso, jamón, pan y vino que no suele faltar en una PLM que se precie).

Para personas con problemas de salud no hay más solución que cada uno lleve su propia ración en la mochila, independientemente de que haya prescripción médica o no.



RIC B-2

RIC B-2 lista para comer



No hay alternativa para los vegetarianos o para quien practica alguna religión que no le permita comer carne ni pescado.

Se desperdicia un tanto por ciento muy elevado de las mismas, sobre todo cuando hay «mejoras». Un «bocata» de sardinas y una manzana se considera más saludable que comerse toda la RIC, por ejemplo.

Provocan mucha sed por el exceso de sal y condimentos.

Generan muchos desperdicios.

La vida en el campo varía enormemente de unas unidades a otras. Las necesidades de las de Infantería no tienen nada que ver con las de una unidad de Cuartel General o de Transmisiones. La diferencia de edad es otro factor importantísimo que tampoco se ha tenido en cuenta a la hora de diseñar nuestras RIC. No se puede dar de comer lo mismo a un soldado de Infantería de 22 años que a un subteniente de 52 que está en la PLMM de un CG.

La picaresca, tan arraigada en nuestra cultura, nos ha hecho ir saliendo al paso y «las mejoras» que en todas las escalas y empleos hemos introducido a la RIC, han posibilitado a nuestros mal tratados sistemas digestivos ir sobreviviendo.

De todos estos aspectos prácticos se podrá extraer muchas conclusiones, pero nos centraremos exclusivamente y de una manera muy general en el aspecto dietético.

PUNTOS DE VISTA

La postura de la Asociación Americana de Dietética y de la Asociación de Dietistas del Canadá es que las dietas vegetarianas adecuadamente planificadas son saludables, nutricionalmente adecuadas, y proporcionan beneficios para la salud en la prevención y el tratamiento de determinadas enfermedades. Aproximadamente el 2,5% de los adultos de los Estados Unidos y el 4% de los adultos de Canadá siguen una dieta vegetariana.

Las dietas vegetarianas ofrecen numerosos beneficios nutricionales como niveles inferiores de grasas saturadas, colesterol y proteínas animales, así como niveles superiores de carbohidratos, fibra, magnesio, potasio, fosfato y antioxidantes como la vitamina C, E y fitoquímicos.

La ración está prevista y calculada para constituir una comida completa, suficiente y adecuada, que cubra todas las necesidades nutritivas de un soldado, durante el periodo de un día, ser fácil de calentar, sólida al transporte, adaptable a la mochila, de poco peso y volumen

Bocadillo español con RIC y mejora



Los vegetarianos presentan valores inferiores de índice de masa corporal (IMC), menor mortalidad por accidente cardiovascular; también muestran niveles inferiores de colesterol en sangre, y presión sanguínea más baja, menor hipertensión, y menos incidencia de diabetes tipo 2, cáncer de próstata y colon.

Según estas asociaciones, las dietas vegetarianas pueden también cubrir las necesidades de los atletas de competición.

El Programa de Alimentación de la Armada de los Estados Unidos, que supervisa todas las normas alimentarias, permite elegir menús vegetarianos. Los Servicios de Alimentación de las Fuerzas canadienses ofrecen una o más opciones vegetarianas en cada comida. Aproximadamente entre el 10% y el 15% de los miembros de estas Fuerzas escoge comidas vegetarianas para raciones de combate (*packs* de comidas individuales).

La conclusión de la Asociación Americana de Dietética y de la Asociación de Dietistas de Canadá es que **las dietas vegetarianas bien planificadas son apropiadas para todos los estadios del ciclo vital. Son incuestionables sus ventajas en la reducción de enfermedades, en general, y en las crónicas, en particular, y sus beneficios para la salud. Estar al margen de esta realidad es, como poco, temerario.**

Muchas compañías aéreas, por razones prácticas, ya no confeccionan menús para las diferentes religiones o problemas médicos de los viajeros; se limitan a ofrecer dos menús: uno vegetariano y otro con alimentos de origen animal. El menú vegetariano es aceptado perfectamente por todas las comunidades religiosas mayoritarias y por la mayoría de los regímenes médicos establecidos, además de por una cantidad cada vez más amplia de personas que escogen esta alimentación por motivos personales.

CONCLUSIONES

Las raciones individuales de combate se han diseñado para situaciones muy específicas, y su contenido ha de aportar lo necesario en esas circunstancias.

Los patrones dietéticos actuales pueden no ser tan saludables como deberían, por lo que se hace necesario estudiar las RIC para que

aporten suficiente energía y los elementos nutritivos necesarios para un soldado en las condiciones para las que esté previsto su uso, evitando que sean perjudiciales, y haciendo que puedan ser consumidas por un amplio y variado grupo de personas según sea su edad, condiciones morales o de salud. Hay editadas guías y estudios suficientes donde se reflejan todos los datos necesarios para poder adecuar una dieta equilibrada con menús vegetarianos u ovolacto-vegetarianos.

INDUSTRIA NACIONAL

En nuestra nación ya existen empresas que envasan comida vegetariana de muy alta calidad y que, por experiencia propia, aguantan muy bien las inclemencias de maniobras, misiones y otras circunstancias.

Algunas empresas se han especializado en embutido vegetariano con una excelente calidad en sus productos envasados de larga duración, como demuestra la propia experiencia en situaciones muy diversas: en montaña, en Bosnia, en Kosovo, en San Gregorio, en Fuerteventura, etc.

Otras son industrias pioneras en preparados tipo «paté» y con una larga trayectoria en investigación sobre la influencia de sus productos de alimentación en el organismo, como la absorción del hierro y sus complementos dietéticos, utilizados ampliamente en medicina natural.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA. *Manual Técnico Alimentación en el Ejército de Tierra*. Volumen I, 2001.
- CHICA, Catalina; CANTILLO, Julieth. «Evolución de las Raciones de Campaña y Gasto Energético de la Operación Militar». *Revista Médica del Deporte*, diciembre 2006.
- ADA (Asociación Americana de Dietética). *Dietas Vegetarianas. Postura de ADA*, junio 2003.
- MALE. *Vademécum General de Armamento y Material*. 2008.
- INTERNET, diversos artículos y estados de opinión sobre las RIC españolas y extranjeras. Septiembre-octubre 2008.
- UVE (Unión Vegetariana). *Varios Artículos y Estados de Opinión sobre Dietética y Nutrición*. 2008. ■

MILITARES ILUSTRES

un poco olvidados por

la Historia:

JOSÉ PIZARRO

Alejandro Beláustegui Fernández. Titulado en Cultura y Civilización.

Pínceladas de la biografía de un marino ilustre y olvidado, Don José Pizarro López (1701- 1755), que llegó a ser teniente general de la Armada española y virrey de Nueva Granada donde dejó grato recuerdo por todas las mejoras que allí impulsó

VIRREY DE NUEVA GRANADA DE 1749 A 1753

Siguiendo mi lucha por sacar del olvido a personajes ilustres de nuestra historia, con el único deseo de cooperar a recuperar y engrandecer el patrimonio cultural de nuestra nación, quiero dedicar este pequeño trabajo a uno de nuestros grandes marinos, un eminente zamorano, cuya trayectoria militar y política fue un ejemplo de entrega en el cumplimiento de su

deber y de amor a su patria, que debe de ser conocida, principalmente, por nuestros jóvenes escolares para que se sientan orgullosos de la historia de España, a veces tan desconocida e injustamente denostada.

José Pizarro nació en Zamora, en el seno de una familia noble. Hijo de Francisco Pizarro de Mella y de Juana López Cabeza de Vaca, fue bautizado el día 31 de julio de 1701 en la hermosa iglesia románica de Santa María Magda-



Plaza Mayor Santa Fe

lena de Zamora, según consta en el Libro de Bautismos nº.1, folio 20v de la citada parroquia, que se encuentra en el Archivo Histórico Diocesano.

Como ha sucedido tantas veces con los personajes ilustres, no se tienen noticias sobre su niñez ni sobre su adolescencia. Según el académico Fernández Duro parece ser que navegó en las galeras de Malta como noviciado para tomar el Hábito de Caballero de Justicia de la Orden de San Juan, y ya con este ingresó en la Real Armada española con el empleo de alférez de navío en el año 1717. Embarcado en la escuadra del teniente general Gaztañeta, asistió a la toma de las plazas de Palermo y Mesina y al combate naval de Passaro en el que la flota española fue sorprendida y prácticamente destruida, en su fondeadero de Cabo Passaro, por la inglesa del almirante Byng que atacó sin que hubiese habido declaración previa de guerra entre ambos países.

En 1718 fue ascendido a teniente de navío y destinado a Malta con la división del general Guevara, desde donde fue enviado a Barcelona y posteriormente a Madrid en el mes de mayo de 1719, siendo portador de documentos del Gran Maestre de Malta para el Gobierno español. Desde ese año hasta 1731 navegó en dife-

rentes navíos de guerra por distintos derroteros marítimos, ascendiendo a capitán de fragata en 1727, hasta que en enero de 1732 se le asignó el mando del buque San Carlos, de la escuadra del almirante Blas de Lezo que participó en la expedición de la reconquista de Orán¹.

En 1733 zarpó de Cádiz al mando del navío Real Familia y acompañado del Princesa llevó a cabo diferentes misiones sobre los puertos del norte de África y las costas de Francia e Italia, ascendiendo a capitán de navío en 1734 año en que fue recibido en el Estado Noble de Caballeros Hijosdalgo de Zamora. Ascendido a general jefe de escuadra en 1736 mandó una escuadra que navegó por el Mediterráneo hasta finales de año.

En 1738 Pizarro pasó a mandar una flota, compuesta por seis navíos de guerra, que zarpó del puerto de Cádiz el 2 de junio para transportar pertrechos a La Habana y azogues a Veracruz. A su llegada a la Península en el mes de agosto de 1739, al puerto de Guarnizo (Santander), fue nombrado Comandante General del Departamento Marítimo de El Ferrol, cargo en el que permaneció hasta abril de 1740 cuando se le confirió el mando de otra escuadra formada por cinco navíos de guerra y un buque auxiliar (Asia, Guipúzcoa, Hermiona, Esperan-



Nueva Granada

za, San Esteban y una balandra veloz) con un total de 285 cañones y 2.700 hombres destinada a perseguir al almirante inglés Anson que se dirigía al Océano Pacífico. La escuadra se dispersó en el Cabo de Hornos a causa de una fortísima tempestad y corrientes contrarias que dañaron los cascos de las naves: el Hermiona y la balandra naufragaron perdiendo a todos sus tripulantes, y los cuatro restantes, seriamente dañados y habiendo perdido la mayor parte de su tripulación por el escorbuto y la falta de víveres, se vieron forzados a regresar a Buenos Aires. La escuadra inglesa de Anson sufrió las

mismas dificultades y de sus seis buques solo la nave del almirante logró llegar a pasar al Pacífico.

Pizarro hizo que se reacondicionara, en los astilleros de Buenos Aires, el navío Esperanza, lo que le permitió navegar durante unos seis meses alrededor del Cabo de Hornos, hasta que pudo cruzarlo y arribar al puerto de Valparaíso, donde consiguió reunir una tripulación, con un grupo de marinos procedentes de Buenos Aires que habían cruzado la Pampa, y formar una pequeña flota con el Esperanza y dos mercantes que fueron armados por orden del

Virrey del Perú; en esas condiciones trató de interceptar a la nave del almirante Anson sin conseguirlo. Permaneció año y medio en el Virreinato del Perú realizando diferentes misiones de protección de nuestro comercio marítimo por el Pacífico. A primeros de enero de 1745 desembarcó en Valparaíso y por tierra se trasladó a Buenos Aires, en cuyo puerto embarcó en el reacondicionado navío Asia y el 15 de octubre zarpó rumbo a España, donde arribó a Corcubión (La Coruña) el 26 de enero de 1746.

A los pocos meses de su llegada a la Península se trasladó a la Corte para informar personalmente a S.M. el Rey de sus diferentes singladuras, siendo ascendido a teniente general. Con fecha 1º de noviembre de 1749, S.M. Fernando VI le nombró Virrey Gobernador y Capitán General del Nuevo Reino de Granada² (actualmente Colombia), trasladándose de inmediato a Cartagena de Indias y desde allí a Santa Fe de Bogotá, capital del nuevo virreinato.

La labor de Pizarro como virrey fue notable: ordenó la Real Hacienda, impulsó el comercio, modernizó el Servicio de Correos, implantó el monopolio sobre el aguardiente para lo cual tuvo que vencer grandes dificultades y aplastar algunos motines, ordenó construir el alcantarillado de la ciudad, se preocupó por las obras públicas mejorando caminos y canales de riego, así como por la explotación controlada de los recursos naturales; en definitiva su paso por el virreinato dejó una grata memoria en los ciudadanos de Bogotá. A causa de su mala salud cesó en el cargo en 1753 y regresó a la Península. Parece ser, aunque los datos no son muy seguros, que volvió a bordo del buque La Venganza, que arribó al puerto de Cádiz el 28 de abril de 1754, y es posible que su fallecimiento se produjera en Madrid en 1755, aunque algunos autores suponen que murió en la travesía de regreso o a su llegada a Cádiz. Esta última opinión parece ser la más acertada, ya que existe una carta con fecha 4 de marzo de 1755, dirigida al marqués de la Victoria³, del obispado de Cádiz, en la que informan sobre la reclamación del dinero, ropa y efectos personales pertenecientes al abintestado del difunto teniente general José Pizarro, que ha si-

do localizada en el Archivo General de la Marina Álvaro de Bazán⁴ de El Viso del Marqués (Ciudad Real).

NOTAS

¹ Ver «Antonio Hernández Morejón y otros Sanitarios Militares Ejemplares». **La lucha contra el olvido IV**, pág.47.

² Según consta en el Legajo 563, Santa Fe, de fecha 5-IV-1749, que se compone de doce hojas y que se encuentra en el Archivo General de Indias de Sevilla, sustituyó al virrey Sebastián Eslava que lo fue entre 1740 y 1749.

³ Juan José Navarro Viana y Búfalo (1687-1772), noble, marino y militar español. Primer marqués de la Victoria, capitán general de la Real Armada española y director general de la Armada en el Departamento de Cádiz. Autor de libros sobre códigos de señales, operaciones anfibias y tácticas de combate naval.

⁴ Referencia AGMAB, Sección: Causa General, Legajo nº. 620/948 de marzo de 1775.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- **Acuarelas de Mark. Un testimonio pictórico de la Nueva Granada.** Edit. Banco de la República. Bogotá 1963.
- Documentación militar sobre el expediente personal de José Pizarro. Legajo AGMAB 620/948. Archivo General de la Marina Álvaro de Bazán. El Viso del Marqués.
- Beláustegui Fernández, Alejandro. «Antonio Hernández Morejón y otros Sanitarios Militares Ejemplares». **La lucha contra el olvido IV**. Ministerio de Defensa. Madrid, 2009.
- **Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo-Americana.** Espasa Calpe, S.A. Madrid, 1991. Tomo XLV, Pp. 184 y 185.
- Fernández Duro, Cesáreo. **Colección Bibliográfico-Biográfica de Noticias Referentes a la Provincia de Zamora o Materiales para su Historia.** Editado a expensas del Estado. Imprenta y Fundición de Manuel Tello. Madrid, 1891.
- Fernández-Prieto Domínguez y Losada, Enrique. **Nobleza de Zamora.** C.S.I.C. Instituto Jerónimo Zurita. Madrid, 1953.
- **Historia de Bogotá.** Tomo II. Fundación Misión Colombia. Salvat-Villegas Editores. Bogotá, 1989. ■



Observatorio Internacional de Conflictos

TENSIONES VARIAS EN TAILANDIA

Sea cual sea el desenlace del pulso que durante días vienen manteniendo en Tailandia los seguidores del antiguo primer ministro Thaksin Shinawatra y las autoridades de Bangkok, puede decirse que estos hechos quedarán grabados para siempre en la historia de este país asiático. El golpe de Estado producido en septiembre de 2006 apartó del poder a un Shinawatra que dos años después partía hacia el exilio, pero ha sido una decisión judicial del Tribunal Supremo en febrero por la que se incautaba de 1.400 millones del antiguo mandatario y de su familia acusándole de corrupción durante su mandato (2001-2006), la que ha sacado a sus seguidores a las calles con gran repercusión mediática aunque las protestas nunca hubieran dejado de producirse.

UN PAÍS PROFUNDAMENTE DIVIDIDO

Los seguidores del Premier defenestrado son campesinos del norte del país, conocidos como los «camisas rojas» y bien organizados en el seno del Frente Unido para la Democracia y contra la Dictadura. Durante días a partir del 14 de marzo se manifestaban por decenas de miles por las calles de Bangkok contra el actual Primer Ministro, Abhisit Vejjajiva, a quien consideran ligado a la aristocracia que corteja a la Monarquía y a las Fuerzas Armadas¹. Exigen la disolución del Parlamento y la convocatoria de elecciones anticipadas, que están seguros de poder ganar. Los «camisas rojas» han llevado a la capital el grito de protesta de las provincias más pobres del Norte porque saben que es entre las clases medias de la populosa Bangkok donde tienen que hacerse oír si quieren obtener apoyos significativos, aunque por otro lado es poco probable que lo consigan.

Esto es así porque las protestas actuales comienzan a disminuir aunque también es importante destacar que son la manifestación más reciente de un pulso permanente mantenido entre los «camisas rojas» y los «camisas amarillas», partidarios estos del Gobierno actual y que visten con el color que en Tailandia identifica a la Monarquía. Las protestas de los «camisas rojas» están afectando negativamente al funcionamiento del país, frenando la llegada de turistas y agotando la paciencia de importantes sectores sociales, sobre todo en la capital².

Por otro lado, la inquietud reina en el país y es significativo tanto que el Primer Ministro y su gabinete sigan el desarrollo de los acontecimientos desde el interior del cuartel del XI Regimiento de Infantería y no desde la sede oficial del Gobierno, como que miles de efectivos de las Fuerzas Armadas protejan los principales edificios oficiales. El 15 de marzo el cuartel que alberga provisionalmente al Gobierno fue rodeado por los manifestantes y afortunadamente no se produjeron incidentes, pero el 20 de marzo un soldado resultó herido en Bangkok al estallar dos granadas lanzadas contra sendos edificios oficiales al terminar la marcha de los «camisas rojas». Las fuerzas de seguridad han requisado armas a algunos manifestantes lo que obliga a recordar que las protestas similares producidas hace ahora un año, se saldaron con dos muertos, decenas de heridos graves e incidentes violentos en el centro de Bangkok.

Mientras todo esto ocurre en el país, parece ser que el ex primer ministro Shinawatra permanece en Montenegro. Tras exiliarse en 2008 ha vivido en Dubai y su situación personal es compleja: este ex policía convertido en magnate de la comunicación vive con comodidad gracias a su fortuna personal, pero está condenado en rebeldía en su país donde ha sido declarado prófugo y donde ahora el

Tribunal Supremo se ha incautado de todos sus haberes y de los de su familia. Por otro lado, Shinawatra está presente en las movilizaciones a través de las nuevas tecnologías y es visible en vídeo-conferencias y en comunicaciones de Twitter pretendiendo con ello mantener su gran aureola populista. En efecto, sus seguidores recuerdan cómo amplió la cobertura de la sanidad pública o cómo se concedieron créditos agrícolas durante su mandato, y valoran además que fuera capaz de plantar cara a la «amataya», la burocracia más elitista del país.

En el momento de culminar este análisis, el Gobierno no ha declarado el estado de emergencia a la espera de que las protestas vayan perdiendo intensidad. El problema es que estas se van haciendo endémicas y el riesgo de que en algún momento desemboquen en enfrentamientos seguirá perdurando. Hay además dos agravantes: por un lado, el delicado estado de salud del rey Bhumibol en un país donde la Monarquía es factor clave de unidad; y, por otro, la tradición intervencionista de las Fuerzas Armadas tailandesas —la última en el golpe de Estado que derrocó a Shinawatra en 2006— que podría llevarlas a actuar si vieran en peligro la estabilidad del país. Aunque el golpe de septiembre de 2006 fue incruento, la violencia no ha estado ausente del país. El 31 de diciembre de 2006 varias bombas sincronizadas estallaban en Bangkok y mataban a tres personas y herían a 30, nueve de ellas turistas extranjeros³.

También es importante destacar que aparte del enfrentamiento aquí descrito, el Estado tailandés debe de hacer frente al activismo yihadista en tres provincias del sur del país —Narathiwat, Pattani y Yala⁴— que ha provocado, desde que en 2004 viera incrementarse de forma notable la envergadura de su amenaza, más de 4.000 muertos. En realidad el levantamiento de los islamistas tiene décadas de existencia, aunque ha sido recientemente cuando ha alcanzado alta violencia. Los más optimistas no quieren ver contactos entre los islamistas radicales de las tres provincias y las redes Al Qaida o con la local de origen indonesio aunque transfronteriza Yema'a Islamiyya, pero lo cierto es que el uso de artefactos explosivos improvisados (IED, en sus siglas en inglés) por parte de aquellos y la búsqueda de causas que apoyar por esta, obliga a permanecer vigilantes. Finalmente, las Fuerzas Armadas de Tailandia tienen



Abhisit Vejjajiva. Actual Primer Ministro tailandés

también ante sí desafíos exteriores, tal y como lo atestiguan las escaramuzas armadas producidas en tiempos recientes con dos vecinos: con Myanmar en 2001-2002 y con Camboya en 2008-2009⁵.

NOTAS

¹ «Miles de “camisas rojas” exigen elecciones libres en Tailandia». *El País*, 21 marzo 2010, p. 12.

² JIMÉNEZ, David: «Lluvia de sangre sobre la casa del primer ministro tailandés». *El Mundo*, 18 marzo 2010, p. 29 y, del mismo, «Asedio a la capital de Tailandia». *El Mundo*, 15 marzo 2010, p. 3.

³ VAUGHN, Bruce (coord): *Terrorism in Southern Asia*, Congressional Research Service (CRS) Report for Congress, Order Code RL 34194, Washington DC 11 septiembre 2007, pp. 18-19.

⁴ Los malayos musulmanes constituyen alrededor del 80% de los 1,7 millones de habitantes de las tres provincias.

⁵ The International Institute for Strategic Studies (IISS). *The Military Balance 2010* Londres, Routledge-The IISS, febrero 2010, p. 385.

Carlos Echeverría Jesús

Profesor de Relaciones Internacionales de la UNED.

RENOVACIÓN DEL YIHADISMO EN INDONESIA

Indonesia, el cuarto país más poblado del mundo y el de mayor de población musulmana, oficialmente secular y que en el pasado ha sido bastión de un islamismo tolerante por la influencia del hinduismo, está desde hace años fuertemente radicalizado por grupos militantes como Jemaah Islamiah (JI) que quieren establecer en su suelo la base del islamismo en el Sudeste Asiático.

Las acciones de la policía iniciadas en Aceh a finales de febrero, que llevaron a capturar a cerca de veinte militantes de JI y la muerte, a principios de marzo, de tres militantes, entre ellos Dulmatin, uno de los hombres clave en la matanza de Bali en 2002, son prueba del esfuerzo antiterrorista que desde entonces están llevando a cabo las fuerzas

Irwandi Yusuf. Gobernador de Aceh



de seguridad indonesias, pero al mismo tiempo se vuelve a suscitar el tema de la posible revitalización del yihadismo en Indonesia precisamente en vísperas de la proyectada —y dos veces aplazada— visita del presidente Obama al país en el que vivió algunos años en su niñez¹.

La incursión en las afueras de Yakarta que acabó con Dulmatin, alias «Joko Pitono», un líder histórico de JI, priva a los yihadistas de uno de los pocos militantes capaz de preparar y explosionar sofisticadas bombas, y cierra el capítulo de la lucha antiterrorista contra la célula que actuó en Bali². Según el portavoz de la Policía, Edward Aritonang, la redada de Yakarta se produjo como consecuencia de la información recogida en anteriores acciones que evidenciaban la conexión de Dulmatin con el grupo capturado en Aceh al que dirigía, proporcionaba financiación y facilitaba armas.

La operación realizada en Aceh por la Unidad especial antiterrorista Densus88³, a finales de marzo, sigue abierta y son ya 30 los militantes arrestados y otros 14 los aún buscados. La importancia de este nuevo brote de yihadistas se refleja en las declaraciones del Jefe de la Agencia Coordinadora Antiterrorista recientemente creada, Ansyaa Mbai, quien aseguró que aunque no estaba seguro de una revitalización de las redes terroristas, era evidente que el peligro está latente⁴.

SIGNIFICADO DE UNA BASE TERRORISTA EN ACEH

La existencia de una base terrorista en la zona montañosa de Aceh es especialmente significativa por tratarse de una provincia de marcada mayoría musulmana y tradición separatista, aunque ahora goza de una amplia autonomía y rige la ley islámica desde el acuerdo de paz firmado en 2005 entre el Gobierno de Yakarta y el Movimiento para un Aceh Libre —conocido como GAM por su acrónimo indonesio— tras 29 años de lucha por la independencia⁵. El Gobernador de Aceh, Irwandi Yusuf, se apresuró a declarar que no existe relación entre el GAM y los terroristas, pero es indudable que estos últimos tienen facilidades en Aceh ya que al ser islámicos se mezclan fácilmente con la población.

La situación geográfica de Aceh, a la entrada del estrecho de Malaca, punto de paso de gran cantidad del petróleo que abastece a Asia, es otra

singularidad de este territorio a la que hay que prestar atención. Si la piratería que actúa en esas aguas ya es motivo de preocupación, más lo sería un ataque terrorista que llegara a interrumpir el tráfico de crudo. Además, se da la circunstancia de que días antes de descubrirse la existencia de militantes en Aceh, Singapur había alertado sobre un posible ataque terrorista en el estrecho de Malaca.

La existencia de un campo de entrenamiento de yihadistas en Aceh, aunque no esté relacionado con la amenaza de una acción en el estrecho de Malaca, si es importante por la facilidad de enlace que tiene con Malasia y Tailandia, pero, sobre todo, porque indica que todavía quedan en Indonesia redes islamistas dispuestas a apoyar ideológica y materialmente a elementos extremistas que se consideran representantes de Al Qaeda en el Sudeste Asiático como los militantes descubiertos en Aceh que, al parecer, son un grupo escindido de JI o de Kompak⁶ cuyos miembros se sienten frustrados por la falta de acción de esos grupos, pero tienen sus raíces en Darul Islam.

DARUL ISLAM

En realidad, es imposible entender el yihadismo en Indonesia sin conocer el movimiento Darul Islam y sus esfuerzos por establecer un Estado islámico en el país. Durante 55 años de este movimiento se han escindido grupos que van desde el terrorista JI hasta grupos religiosos no violentos como Nahdlatul Ulama y Muhamadiyah, pero también ha mostrado una gran capacidad de renovación. A cada generación de militantes, le sucede otra, inspirada en la historia y mística de un Estado islámico, que da nuevos aires al movimiento.

Darul Islam, que en los años 50 inició rebeliones en Java occidental, Sulawesi del Sur y Aceh, en los 60 sobrevivió y se adaptó tras su derrota por el Ejército indonesio. Más tarde, también superó el arresto de todos sus líderes en el periodo 1977-1982.

En la actualidad, ocurre algo similar con JI. Ha sobrevivido a los arrestos de sus líderes, a la muerte de los principales implicados en los ataques durante los años 2002-2005⁷ y pudo volver a actuar en julio 2009 con dos atentados suicidas simultáneos en el Ritz Carlton y Marriot, en ple-

no centro de Yakarta, poniendo de manifiesto la dificultad de erradicar el islamismo radical puesto que se apoya en una red muy abierta, y duradera, de relaciones personales que se extiende por todo el país.

Los esfuerzos de las fuerzas de seguridad por adaptarse a las nuevas amenazas, no solo intensificando la represión, sino también llevando a cabo programas de reeducación de militantes, control de presos tras la condena y diálogo con organizaciones islámicas han permitido una relativa calma en el periodo 2006-2009, pero la violencia solo terminará cuando la población deje de apoyar a los terroristas, o lo que es igual, cuando se consiga «conquistar los corazones y las mentes» como ahora se intenta en Afganistán.

NOTAS

¹ La visita de Obama tiene por objeto fortalecer las relaciones con Indonesia y contrarrestar el creciente protagonismo de China en el Sudeste Asiático. El aplazamiento a junio, deja el campo libre a Wen Jiabao que visitará el país en abril.

² Todos los sentenciados por el atentado de Bali han caído o están en prisión: Amrozi, Samudra y Muklas fueron ajusticiados en 2008, Idris y Ali Imros están en prisión, el Dr. Azhari bin Husin y Noordin M. Top fueron abatidos en 2005 y 2009, respectivamente.

³ Densus88 o Destacamento88 es una unidad antiterrorista de elite creada a raíz de los atentados de Bali que ha contado con la ayuda en equipo y entrenamiento de EEUU y el apoyo de Australia. No tiene nada que ver con la unidad de fuerzas especiales Kompassus de triste recuerdo por su actuación en Timor.

⁴ «Are Indonesian terror networks regrouping?». *Karishma Vaswani BBC news*.10/3/2010.

⁵ Véase «Acuerdo de Paz en Aceh». Alberto P. Moreno. *Ejército* nº 776, noviembre 2005.

⁶ El grupo Kompak nació en Sulawesi en 1988, con el objetivo de ayudar a las víctimas musulmanas en los enfrentamientos con los cristianos, pero pronto se convirtió en parte activa de dichos enfrentamientos. Aunque en 2001 firmó un acuerdo de paz, sigue formando militantes capaces de luchar de forma independiente.

⁷ Hotel Marriot en 2003, Embajada de Australia en 2004 y Bali de nuevo en 2005.

Alberto Pérez Moreno
Coronel. Infantería. DEM.



EL GENERAL PRIM EVITÓ SU ARRESTO

Enrique Domínguez Martínez Campos. Coronel. Infantería. DEM.

La figura del general Prim ha sido importantísima en la Historia de España. Desde su origen catalán —nació en Reus en 1814—, su amor a España y su patriotismo no pueden ponerse en duda. Liberal y progresista —en 1841, ya era diputado progresista por Tarragona—, fue designado Capitán General de Puerto Rico en 1847. Y en la campaña de África de 1859-1860, su heroísmo, su valor y su ascendencia sobre las tropas que mandaba, galvanizaron a estas para conseguir la mítica victoria de los Castillejos. Después, en 1868, sería junto al general Serrano y al almirante Topete, el líder indiscutible de la revolución llamada «la Gloriosa».

Pero antes, en cuanto tuvo noticias de la expedición a Méjico que estaba en preparación, solicitó su mando, siendo designado por el gobierno de O'Donnell para dirigir las tropas expedicionarias españolas, en virtud del Tratado de Londres de 31 de octubre de 1861. Aquel convenio tripartito entre España, Francia y Gran Bretaña, y aquella misión encomendada a Prim por el Gobierno español, han sido estudiados con sumo cuidado y detalle por el general de ejército don Luis Alejandro Sintés en su libro recientemente publicado, *La aventura mexicana del general Prim*.

Era Capitán General de la isla de Cuba en aquel momento el general Serrano. Sus especiales relaciones con la reina Isabel II y el conocimiento de la noticia de la expedición española a la isla, considerada como base de las operaciones para que dicha expedición continuara su marcha después a Méjico, le hicieron creer que era él quien debía planificar los movimientos de los expedicionarios. Pero Prim, poseedor de toda la confianza depositada en él por O'Donnell, tenía la doble función de plenipotenciario del Gobierno español ante el mejicano y Comandante General de la coalición de las tropas expedicionarias de las tres naciones. Por tanto, vamos a decir que las relaciones entre los generales Serrano y Prim en el teatro de operaciones se iban a presentar, como mínimo, tirantes.

El 17 de diciembre de aquel año, una escuadra mandada por Joaquín Gutiérrez de Rubalcaba y una división de unos 6.000 hombres al mando del mariscal de campo Manuel Gasset llegaban a las aguas del puerto de Veracruz, enviadas por el general Serrano. El día

23, llegaba Prim a La Habana. Sin duda, el general Serrano había actuado sin tener en cuenta el criterio del general Prim. Pero la caballerosidad de ambos evitó el enfrentamiento.

Los navíos y las tropas francesas y británicas también pusieron rumbo a Veracruz, y allí llegó el general Prim el 8 de enero de 1862. El general Gasset fue relevado del mando de las tropas españolas. Después, las tropas aliadas comenzaron su marcha hacia el interior del país.

Como consecuencia de la actitud prepotente y las peticiones desorbitadas del representante francés ante el Gobierno de Méjico, comenzaron las desavenencias entre los aliados. El general Prim intentó por todos los medios mantener la unidad entre ellos y atenerse escrupulosamente a lo acordado en Londres por las tres potencias. A pesar del acuerdo logrado con el Gobierno de Juárez —«Preliminares de la Soledad»— y de la Conferencia de Orizaba, la oposición intransigente de los expedicionarios franceses hizo que el acuerdo aliado se diera por concluido.

Prim decidió entonces —después de sopesar minuciosamente todas las opciones posibles—, reembarcarse con sus tropas, dejando a los franceses como únicos responsables de sus actos. Otro tanto hicieron los expedicionarios británicos. Esta decisión no solo no fue bien vista por el Gobierno de España, sino por la opinión pública y, desde luego, por el general Serrano. Prim declaró más tarde: *«Entre desagradar a Inglaterra, a los Estados Unidos y a todo el continente americano o desagradar al gobierno del Emperador [Napoleón III], teniendo los primeros razón y el segundo no, preferí desagradar al gobierno del Emperador, con harta pena mía...»*.

El 17 de abril de 1862, el general Serrano escribía a Prim: *«...el gobierno que ejerzo [en Cuba] es el centro general de acción de nuestro poder militar y de nuestra política en América... [ello] me pone en el caso de manifestar a VE mi opinión de que las tropas no deben retirarse por ahora en ningún caso...»*, e indica que el general Gasset le sustituirá en el mando de las mismas, además de que *«el amigo Haro»* llevará al día siguiente la noticia al Gobierno¹.

A partir de ese momento, el general Prim sabe que está expuesto a que el gobierno O'Donnell le imponga una fuerte sanción, un correctivo ejemplar por haber abandonado la misión que le había sido confiada, o mejor dicho, por no seguir los pasos de los expedicionarios franceses cuyo objetivo era instalar en Méjico un trono que debía ocupar el archiduque Maximiliano de Austria, contra lo establecido en el Convenio de Londres y contra la voluntad de los mejicanos.

Así pues, el general Prim debe actuar con la máxima celeridad a fin de que sea SM la Reina quien conozca de primera mano su versión de los sucesos de Méjico. Porque, además, intuye y quizás ya sepa que su decisión de retirarse de aquel escenario va a causar una enorme conmoción en la opinión pública española que, posiblemente, podría exigir del gobierno O'Donnell que se le juzgase en Consejo de Guerra.

Se dio la circunstancia de que el general Prim, cuando fue designado General en Jefe de las tropas expedicionarias a Méjico, eligió su estado mayor. Y entre los hombres que lo componían, figuraba un teniente coronel, profesor de la Escuela de Estado Mayor, llamado Arsenio Martínez de Campos y Antón.

El día 2 de mayo, cuando ya tenía más elementos de juicio para valorar la decisión de Prim, el general Serrano le escribía: *«Si el honor nacional, si el decoro del general en jefe [Prim], si los intereses de España exigen la retirada, sea en buena hora, pero ni estaba yo en ciertos antecedentes, ni tampoco el gobierno pensaba en esta solución... En cuanto a la elección de un trono en Méjico por el Príncipe Maximiliano, opino como Vd y compadezco al que lo ocupe»*². Es decir, al gobierno no le gustaba la decisión de Prim.

Prim embarca en el puerto de Veracruz con su último soldado el 5 de mayo con destino a La Habana. Pero, temiendo que el gobierno de O'Donnell no estuviera bien infor-

mado o hubiese interpretado su retirada como un desdoro para el prestigio del pabellón español, con la habilidad y rapidez de reflejos y sentido de la oportunidad que le caracterizaban, comisionó al teniente coronel Martínez de Campos y al coronel Conde de Cuba para llevar un informe reservado a SM la Reina, antes de que lo hiciera el comisionado del general Serrano para informar al Gobierno.

El 17 de mayo salían ambos comisionados de la isla con destino a la península donde llegaron el 13 de junio. Sin perder un momento y cambiando ambos de montura cada pocos kilómetros, llegaron a Aranjuez dos días antes de que lo hiciera el emisario del general Serrano, don Cipriano del Mazo, con el informe para O'Donnell³.

Recibido dicho informe, el general O'Donnell se desplazó a Aranjuez para celebrar Consejo de Ministros. En su cartera llevaba un decreto desaprobando la conducta del general Prim para imponerle un correctivo. Cuando la Reina entró en la sala en la que se encontraban los miembros del Gobierno, antes de iniciarse el Consejo, se dirigió a O'Donnell diciéndole: «¿Pero has visto qué cosa tan buena ha hecho Prim? Ya estoy deseando verle para felicitarle». Y es que Isabel II no podía admitir que un príncipe austriaco ocupara el trono de uno de los virreinos más importantes que habían pertenecido a España⁴.

Respetuosamente y sin hacer más comentarios, el duque de Tetuán ni siquiera mostró el decreto que llevaba preparado. Poco después, en 1867, la meditada y hábil decisión del general Prim, que había llegado a SM la Reina por medio de Martínez de Campos, le daría la razón cuando el infortunado emperador Maximiliano fue fusilado en Méjico y Juárez recobró el poder

Además, el general Prim tenía una clara visión global de los problemas hispanoamericanos, incluido el que ya afectaba a la isla española de Cuba. A este respecto, escribió:

«Aquellos pueblos que fueron y vuelven a ser nuestros hermanos, se emanciparon de la Madre Patria, tal vez en edad temprana, aunque creyendo que podrían gobernarse por sí mismos. España se mostró severa con aquellos hijos a quienes había dado el ser, a los que había educado con interés de madre cariñosa. No los maldijo, porque una madre nunca maldice a sus hijos. Pero les tuvo por ingratos y los declaró rebeldes. Quiso hacerlos entrar en obediencia por la fuerza de las armas; pero ellos se defendieron con el valor que heredaron de sus padres y la lucha fue sangrienta, hasta que la madre, condolidada de las desgracias que se causaban a sus hijos, reconoció su emancipación e independencia»⁵.

El 10 de octubre de 1868, Carlos Manuel de Céspedes, en su hacienda de la Demajagua, próxima a la villa de Manzanillo en la provincia de Oriente, se declaró rebelde contra España ante cerca de 500 de sus seguidores, en lo que hoy se conoce como «el grito de Yara». Comenzaba en Cuba una larga guerra contra la metrópoli que duraría nada menos que diez años.

Antes de ser asesinado, el general Prim en diciembre de 1870, ya había pensado cuál debía ser el futuro de la isla. Pero su asesinato fue uno de los hechos más decisivos que cambiaron para siempre el futuro de nuestra Patria.

NOTAS

¹ Del libro del general Alejandro Sintés *La aventura mexicana del general Prim*.

² Cita recogida del libro del general Alejandro Sintés.

³ Este adelanto de los comisionados enviados por el general Prim, es descrito en el libro del historiador Melchor Fernández Almagro, *Historia Política de la España Contemporánea*, Tomo I.

⁴ Recogido del libro del coronel E. Domínguez Martínez Campos *Martínez Campos vs Cánovas del Castillo*.

⁵ Frase que resume muy gráficamente la independencia de los países hispanoamericanos, recogida del libro del coronel E. Domínguez Martínez Campos *Expedición de Prim a Méjico*. ■

Grandes Autores del Arte Militar

Carlos Martel y Viniegra

Hemos hablado últimamente en esta Sección de autores militares que escribieron sobre la Guerra Civil e intervinieron en ella en ambos bandos. No sería completa esta relación sin incluir aquellos escritores que contaron lo ocurrido en la mar.

El general de Intendencia de la Armada Carlos Martel nació en Cádiz en 1898, estudió Derecho en la Universidad de Granada e ingresó en la Escuela Naval de San Fernando. Una vez alcanzado el grado de oficial, embarcó en el buque Almirante Bonifaz y más tarde en el María de Molina. Participó en la guerra de Marruecos en el año 1921. Su vida militar se desarrolló especialmente en el Arsenal de Cádiz. Ascendido a coronel fue nombrado Intendente del Departamento Marítimo y finalmente fue destinado a Madrid donde desempeñó el cometido de General Jefe del Servicio de Intendencia de la Armada del Ministerio de Marina. Estaba en posesión de varias cruces del Mérito Naval y la Medalla Militar colectiva concedida a los componentes de la Armada que participaron en la Guerra Civil en la mar.

Reconocido poeta, su composición: *Salida del Chiquero* forma parte de la *Antología poética* que recoge a 239 poetas españoles del siglo XX. El total de sus trabajos poéticos están recogidos en el *Diccionario bibliográfico de*

la poesía española del pasado siglo. Sus sonetos han sido recitados en gran número de escenarios de España y América. Su producción literaria incluye también obras teatrales, entre las que destacamos *Lo que nos trajo el mar*.

En su faceta de periodista dirigió revistas y colaboró en periódicos como *Arriba*, *ABC* de Sevilla y otros. Fue miembro de la Academia de las Buenas Letras de Sevilla de Cádiz.

Como autor militar destacan sus trabajos sobre la Guerra Civil en la mar. Escritos con una prosa poética, detalla, con precisión marinera, derrotas y singladuras en busca de la superioridad naval sobre el enemigo, a la vez que relata la disposición heroica de las tripulaciones en aras de la victoria. Su versatilidad como autor le llevó a escribir un libro declarado de utilidad por las FAS de España y Alemania (con prólogo del barón Von Richthofen) titulado: *El Alférez Provisional*.

De su obra destacamos:

- Estelas gloriosas de la escuadra azul.
- Patrulleros y minadores.
- Proa a España.
- El Alférez Provisional.

Pedro Ramírez Verdún.
Coronel. Infantería. DEM.

HEMOS LEÍDO



INTERCEPTACIÓN LETAL

Venimos hablando ya de los usos del rayo láser como arma, no del futuro, sino ya del presente. Y esto vuelve a confirmarse con lo que hemos leído en la revista digital *Defense-aerospace*. Se trata de una demostración sobre el uso de la energía dirigida para defenderse contra los misiles balísticos.

El experimento, llevado a cabo en las proximidades de la costa californiana, ha servido como demostración de la tecnología sobre la energía dirigida. El día señalado, un misil balístico de corto alcance fue lanzado contra una plataforma naval móvil. En pocos segundos, el ALTB (*airborne laser test bed*), que no es ni más ni menos que un avión equipado con la tecnología láser que nos ocupa, detectó en sus sistemas el misil en vuelo y utilizando un láser de baja energía, comenzó a hacer el seguimiento del misil. A continuación, el ALTB lanzó una segunda descarga láser de baja energía para medir y compensar las perturbaciones atmosféricas. Finalmente, el ALTB abrió fuego con un láser de alta energía provocando el calentamiento del misil balístico hasta lograr que su estructura no aguantara más. El choque entre ambos se produjo antes de los dos minutos del lanzamiento del misil, todavía cuando los motores de sus cohetes estaban en la fase de impulsión.

Una hora más tarde, el ALTB destruyó otro misil, esta vez propulsado por combustible sólido y

lanzado desde tierra. Era la segunda vez, en diez días, que se destruía un misil de estas características.

La prueba llevada a cabo con el misil propulsado por combustible líquido era la primera de su género; nunca se había llevado a cabo una demostración de interceptación, por un sistema de energía dirigida y a bordo de una plataforma aérea, con un misil de estas características.

El uso innovador de la energía dirigida resulta muy atractivo para la defensa contra misiles, con la posibilidad de atacar múltiples objetivos a la velocidad de la luz, a una distancia de cientos de kilómetros y a un coste bajo si se compara con los intentos de interceptación de las actuales tecnologías.

Por lo que parece, ya estamos dentro de la guerra de las galaxias.

(«Airborne Laser Test Bed Successful in Lethal Intercept Experiment» en www.defense-aerospace.com)

A LOS 40..., AL GIMNASIO

No es que lo de los demás sea mejor; no es que lo de los demás sea lo más bonito. Pero, a veces, lo que los demás están haciendo nos puede dar ideas. Esto es lo que se nos pasa por la cabeza al

leer el artículo publicado en la revista del Ejército neozelandés. El asunto va sobre un programa de salud que está desarrollando ese Ejército de Tierra entre sus miembros mayores de 40 años.

El programa de salud, que lleva por nombre AWP (*Army Wellness Programme*) va dirigido a proteger la salud cardiovascular de los militares neozelandeses. El programa consiste en recoger datos clínicos del interesado tales como presión arterial, colesterol, peso, historial familiar, si es fumador o no, y otros datos médicos del interesado. La idea es llegar a saber las probabilidades que tiene de sufrir un ataque cardíaco u otro problema cardiovascular en los próximos cinco años. Pero el programa no se queda solo en el diagnóstico sino que también proporciona un programa de ejercicios físicos de acuerdo al riesgo detectado, además del seguimiento cercano de dicho programa.

Cuando el hombre cumple los 45 años, automáticamente entra en un grupo de mayor riesgo de enfermedades coronarias (la edad de las mujeres está alrededor de los 55 años). Esta es la razón por la que el AWP marca como punto de partida los 40 años y así da a los participantes una ventana de cinco años para poner en orden su salud, antes de que la edad sea un factor determinante del riesgo.

Los especialistas del AWP tratan de concienciar al interesado sobre su sistema cardiovascular, estudiando que no esté sometido a demasiado estrés en el trabajo y comprobando también la ausencia de cualquier otra enfermedad que pudiera estar al acecho como la diabetes. Le dicen al interesado los problemas que tiene, qué hacer al respecto, y si así lo quiere, lo ayudan a encontrar la forma para solucionarlos. Si el interesado está un poco machacado, los entrenadores personales le pueden proporcionar un programa de ejercicios a medida para que sean trabajados en el gimnasio o en cualquier otro sitio, en su tiempo disponible y a su propio ritmo. Si fuma y quiere dejar de hacerlo, también se le presta apoyo.

Tan en serio se toma el Ejército la salud de su personal en esta franja de edad, que ha pedido a los gestores del AWP que se impartan clases de preparación física en los gimnasios tres veces por semana. Las sesiones, como no podía ser de otra forma, comprenden una variedad de niveles que permiten al interesado desarrollarlas con sus compañeros si así lo quiere, o al ritmo y la intensidad

que él mismo considere sin necesidad de que «se rompa» por aquello de competir con otros e intentar mostrar lo que no hay. Algo típico de los grupos muy jerarquizados.

(«Army Wellness Programme.
The Fence at the Top of the Cliff» por
Ana Gawn en
www.army.mil.nz)

EL SOBREBLINDAJE

En el número 210 de *Terre Information Magazine*, leemos un artículo del LTN Brunetaud sobre la protección del combatiente, titulado «El sobreblindaje en cuestión». Trata sobre las valoraciones que se han de hacer a la hora de proporcionar la protección necesaria al combatiente en el apartado de los blindajes. Y dice Brunetaud que para hacer frente al endurecimiento de los enfrentamientos, sobre todo en Afganistán, el Ejército de Tierra francés ha hecho grandes esfuerzos con el fin de mejorar la protección de los combatientes, sin embargo, esa lucha de la espada contra la coraza pone de relieve la necesidad de encontrar el equilibrio entre protección y capacidad de maniobra. Y se hace la pregunta de si la protección se ha de limitar solo a las soluciones técnicas o, por el contrario, ha de integrar otros parámetros como la adaptación de los procedimientos tácticos y de los dispositivos, una sólida preparación operacional, etc.

En épocas anteriores el blindaje estaba en función de la capacidad de flotar de los blindados y en ese aspecto era en el que se centraba el esfuerzo de proporcionar protección a esos sistemas. Otros elementos del combate, como los de la cadena logística, no necesitaban de una protección blindada. Hoy en día, el Ejército de Tierra francés se enfrenta, como es el caso afgano, a un adversario irregular que lleva a cabo sus acciones donde le parece, sin tener en cuenta las nociones de profundidad táctica o estratégica y que trata de superar la capacidad material del adversario obligándole a nuevas y permanentes adaptaciones. Actualmente, todas las funciones operativas se benefician de los esfuerzos por mejorar la protección de los hombres y de su potencia de fuego, y así tenemos el ejemplo de las cabinas de los camiones logísticos desplegados en Afganistán que ya son

blindadas, o las ametralladora de 12,70 de algunos vehículos de combate que gozan ya de una mejor protección.

Además de la solución del blindaje reactivo, la protección activa (dispositivos embarcados que son capaces destruir las municiones que lanza el adversario antes de que lleguen al objetivo) no solo permitirá en un futuro próximo aligerar el peso del blindaje, sino conservar una gran movilidad táctica. Porque aunque el sobreblindaje proporciona una mejor protección balística, lleva consigo un aumento en el peso de los vehículos lo que reduce o impide su acceso a zonas difíciles. Otro inconveniente es el que se produce al reforzar los habitáculos de los vehículos cuando queda mermada la percepción del exterior al reducirse el campo de visión y aumentarse la insonorización. Por tanto, propone el autor del artículo, es necesario encontrar el buen equilibrio entre protección, equipos de combate y preservar la movilidad del soldado. Y concluye que el concepto de protección no se reduce solo a las respuestas técnicas, sino debe ser la combinación de los efectos de la protección realizada a todos los niveles, añadiendo una plusvalía real; por eso conviene mejorar la protección con dispositivos técnicos y tácticos que permitan ser imprevisibles al adversario.

(«Le surblindage en question» por
Céline Brunetaud, en

Terre Information Magazine N° 210, pág. 34-35)

¿ADICTOS AL SATÉLITE?

Así titula su artículo D. J. Hopson sobre las alternativas que está buscando la Fuerza Aérea norteamericana a su dependencia de los satélites GPS (Sistema de Posicionamiento Global). Y esta búsqueda se debe a que la Administración norteamericana desmantela el único sistema de reserva que tiene. Todo el mundo sabe, dice el autor, que sin satélites los militares pierden la mayor parte de su ventaja y es lógico que se quiera reducir la dependencia de los GPS.

Según Hopson, hay dos razones por las que el sistema GPS puede fallar: por suplantación o por embotellamiento. La suplantación puede hacer que el sistema dé una localización falsa, con el peligro que eso conlleva si se trata de bombas, ve-

hículos no tripulados, misiles, etc, que se valen del GPS para su guiado. En cuanto al embotellamiento, el enemigo, desde tierra, puede saturar las señales provenientes del satélite. No digamos nada de tecnologías más avanzadas que podrían lanzar vehículos kamikazes e inutilizar un satélite en un momento crítico.

Lo que la Fuerza Aérea quiere ahora es un sistema que pueda asegurarle la transmisión de los datos de posicionamiento en el caso de que el sistema actual sea atacado. Teniendo varios sistemas, será más difícil que ataquen todos ellos, vienen a decir. Mientras tanto, la Administración actual avanza hacia un plan que prevé cerrar el único sistema de reserva del GPS, una red de estaciones con base en tierra llamada LORAN-C y que está gestionada por la Guardia Costera. Está previsto que el LORAN-C sea desmantelado en octubre de 2010. El año pasado, a pesar de saber que se iba a desmantelar se hicieron una serie de mejoras que dieron como resultado el sistema eLORAN, un sistema que realiza la adquisición de posiciones por triangulación de señales desde las estaciones terrestres y es capaz de pasar información detallada a través de un canal de comunicaciones también mejorado. Pero..., con el LORAN-C muerto, el eLORAN no es nada; es inservible.

Actualmente se está a la búsqueda de otras vías para instalar equipos de navegación más cercanos a la Tierra que los satélites orbitales. Aeronaves, dirigibles y estaciones terrestres temporales pueden ser usados como faros de navegación. Pero no es suficiente, también es necesaria una nueva tecnología que sirva de reserva, incluyendo sistemas de navegación inercial con sensores que sigan el movimiento y usen la información para determinar la posición. Combinados con radares láser, que parpadean a lo largo del terreno para reconocer puntos clave, estos sistemas inerciales pueden guiar las aeronaves o los misiles hasta el punto deseado. También los vehículos aéreos no tripulados tienen sistemas de reserva de navegación inercial para el caso de perder el contacto con los controladores en tierra.

Pero no todo está acabado, nos queda recurrir a los orígenes. Con anterioridad al GPS, pilotos y fuerzas terrestres usaban algo más que la tecnología para saber dónde se encontraban y sus técnicas de vieja escuela todavía son fiables. Los pilotos pueden hacer navegación a estima para

encontrar su camino; es decir, calculando tiempos y direcciones. De la misma forma, pueden actuar los controladores de vehículos aéreos no tripulados. Y es que, al final, siempre nos queda mirar hacia atrás y ver de dónde venimos. Pero por si acaso, los de la Fuerza Aérea siguen buscando sistemas alternativos y algo más actuales.

(«Addicted to Satellites? Air Force Searches for Alternatives to GPS» por D. J. Hopson en www.Popularmechanics.com)

SEGÚN TE PORTES, ASÍ TE MIRO

¿Cómo distinguir los buenos de los malos a la hora de pasar por un control de seguridad? El caso de los aeropuertos es el más ilustrativo, pero no el único que agradecería un sistema infalible que detectara a los que tratan de sortear los dispositivos de seguridad para cometer los peores despropósitos. Pues bien, según hemos leído en la revista digital *The cutting edge news* un nuevo sistema de detección ha sido diseñado por una firma israelí para aumentar las probabilidades de echar el guante a potenciales terroristas.

Según los responsables del sistema, llamado WeCu, con él se ha elevado la detección a un nivel completamente nuevo. El invento, que llevaba seis años en elaboración, recoge las reacciones de la persona cuando se ve sometida a diferentes estímulos. Los sensores biométricos, que se encuentran ocultos, detectan las reacciones físicas y los imperceptibles cambios de comportamiento, ya sea de forma remota o bien cuando se contacta directamente con la persona de forma aleatoria. Basándose en estas reacciones, las autoridades determinan si es necesario una indagación o un interrogatorio más profundo.

El método no se centra en perfiles o estereotipos externos sino que examina cada reacción individual como respuesta a estímulos específicos, midiendo su respuesta psicológica. Basándose en el criterio y en la respuesta, al parecer, se puede determinar con precisión si un candidato se va a comportar de forma ilegal o peligrosa. El truco, dice uno de los ingenieros del WeCu, es centrarse en corroboraciones entre estímulos y reacciones hasta el punto de que el sistema identifica casi siempre a los individuos que pueden suponer una

amenaza. Mientras que un comportamiento consciente es posible ajustarlo a un perfil no sospechoso y puede ser controlado, las reacciones físicas automáticas e imperceptibles y los cambios involuntarios de comportamiento son imposibles de esconder y controlar.

Una de las ventajas del WeCu es que el individuo no sabe que se le está controlando. El sistema puede ser fácilmente integrado en las tareas rutinarias como la facturación en el aeropuerto, o la identificación en un control de acceso. El sistema también preserva la privacidad de las personas, algo tan discutido ahora con los nuevos escáneres de los aeropuertos; no hay ficheros que guarden sus reacciones a menos que el individuo lo haga de forma que salten las alarmas.

El sistema nació con idea de identificar potenciales terroristas suicidas, pero el campo de aplicación es mucho mayor. El equipo que ha trabajado en su desarrollo es multidisciplinar y va desde expertos profesores en psicología especializados en situaciones de estrés, hasta expertos en terrorismo y especialistas en ciencias del comportamiento.

Las pruebas hechas en laboratorio y en situaciones de la vida real con cientos de personas han mostrado que el 95% de los señalados por el WeCu eran «personas de interés» con las que las autoridades quisieron tener una entrevista.

No es de extrañar que el sistema WeCu haya sido desarrollado en Israel. Allí los sistemas de seguridad biométricos gozan de gran predicamento. Y como muestra un botón. Se ha implantado en sus aeropuertos una nueva tecnología biométrica con sistemas que reconocen al pasajero utilizando un sistema de identificación tripe llamado Unipass. Este sistema viene a realizar el trabajo del personal de seguridad, pero de forma más rápida y más eficiente. De momento solo está disponible para pasajeros de la clase preferente de El Al Israel Airlines, pero suponemos que se extenderá a las clases más populares porque si no, parece bastante chocante.

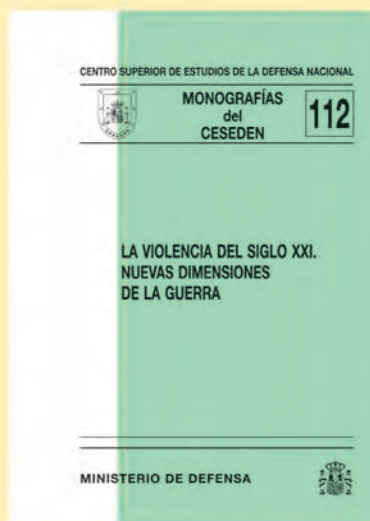
(«Revolutionary Behavior Recognition System Available for Airports» en www.thecuttingedgenews.com)

R. I. R.

**Elementos del arte
de la Guerra**
Segunda edición
Vicente Rojo Lluch
744 páginas



PVP: 12 euros
ISBN: 978-84-9781-517-8



PVP: 6 euros
ISBN: 978-84-9781-501-7

**LA VIOLENCIA DEL
SIGLO XXI: NUEVAS
DIMENSIONES DE LA
GUERRA**

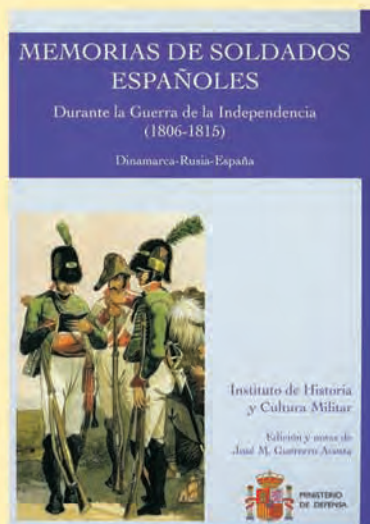
*Centro Superior de Estudios
de la Defensa Nacional*
Monografías del CESEDEN
296 páginas

**EL CONFLICTO DE
AFGANISTÁN**

Juan Manuel de Faramiñán Gilbert
José Pardo de Santayana y
Gómez de Olea
Conflictos Internacionales
Contemporáneos
226 páginas



PVP: 12 euros
ISBN: 978-84-9781-532-1



PVP: 6 euros
ISBN: 978-84-9781-543-7

**MEMORIAS DE
SOLDADOS ESPAÑOLES**
**Durante la guerra de la
independencia (1806-1815)**
Dinamarca-Rusia-España

José Manuel Guerrero Acosta
221 páginas



Publicaciones Militares del Ejército de Tierra

Las reseñas que se incluyen en este número son aquellas publicaciones militares del ET (PMET), elaboradas por la DIDOM, cuya entrada en vigor se produce entre los meses de marzo y junio de 2010.

PD3-305. Inhibidores C-RCIED.

Resolución 552/03975/10. BOD 49. Entra en vigor 15/03/10. Clasificación: Difusión Limitada.

Un ejército convencional puede verse desbordado por las acciones de un enemigo asimétrico, el enemigo tipo C (descrito en el Concepto Derivado CODE 01/03, «El conflicto armado simétrico y asimétrico» y en el CODE 02/04 «El enemigo en los conflictos armados asimétricos»), caracterizado por tener capacidades militares distintas a las nuestras y grandes diferencias en aspectos básicos como doctrina, organización o equipamiento. Este es el marco en el que la presente PD3-305 encuadra las acciones con artefactos improvisados, es decir, en el combate asimétrico.

Y ello porque las operaciones que con mayor probabilidad tendrán que planear y ejecutar las fuerzas españolas en los próximos años son, sin lugar a dudas, las de estabilización, que deberán ser desarrolladas frecuentemente en el marco del citado conflicto asimétrico o incluso híbrido, entendiendo por tal la conjunción en tiempo y espacio de una amenaza asimétrica y una convencional, que pueden provenir incluso del mismo actor.

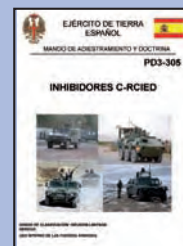
Organizaciones subversivas, insurgentes, grupos terroristas internacionales, organizaciones criminales, mercenarios, grupos paramilitares o entidades dotadas de armas de destrucción masiva se constituyen en los principales actores con perfiles difícilmente definibles o delimitados entre ellos. Cuando utilicen tácticas y procedimientos basados sobre todo en el empleo de IED como medio de acción violenta, se constituirán en un sistema IED.

La PD3-305 está dirigida a todo el personal de las unidades, y en particular a sus jefes, que forman parte de despliegues en operaciones donde existe la amenaza de los artefactos improvisados activados por control remoto (RCIED), amenaza que va a implicar el empleo de contramedidas electrónicas (inhibidores).

Esta PD complementa tanto la publicación doctrinal «C-IED» (PD3-304) como a la de «Estabilización» (PD3-303), de las que se puede considerar un anexo, en el que se trata la amenaza específica de los RCIED proporcionando a la fuerza la base para protegerse de este tipo de ataques, todo ello sin perjuicio de otras acciones paralelas que pueden ir desde decisiones a nivel político o estratégico hasta evoluciones de la doctrina conjunta, de los medios materiales, seguimientos tecnológicos, etc.

La presente publicación trata sobre el empleo de los inhibidores de radiofrecuencia incluyendo aspectos como las características generales de funcionamiento, las formas de empleo táctico, los procedimientos de gestión de la programación de los mismos, las medidas a tener en cuenta en la gestión del espectro electromagnético, etc.

Finalmente, la PD nace al amparo de la normativa nacional vigente, en concreto de la Directiva 06/2009 del EMAD y de la Norma General 11/09 del EME sobre Inhibidores de Frecuencia Tácticos en Operaciones.



PD4-801. Reconocimiento NBQ.

Resolución 552/03671/10. BOD 45. Entrada en vigor 01/06/10.

En la PMET OR5-017. «Orientaciones. Defensa NBQ» se dice que cualquier actividad relacionada con la defensa NBQ se puede enmarcar en alguna de las siguientes misiones:

- Mando y control de defensa NBQ.
- Reconocimiento NBQ.
- Descontaminación NBQ.

La misión de reconocimiento es necesaria en las operaciones militares con el fin de determinar la presencia de agresivos, el contorno de zonas contaminadas, así como el tipo, la concentración o la intensidad de la contaminación.

Esta publicación tiene como objeto proporcionar la doctrina y los procedimientos del reconocimiento NBQ para que todas las unidades del Ejército de Tierra puedan planear, conducir y ejecutar dicha misión en cualquier operación militar.



El ámbito de aplicación de esta publicación afecta a todo el personal del Ejército de Tierra y deberá ser tenida en cuenta por el mando en todas las operaciones militares.

Debido a que un incidente NBQ se puede producir bien por un ataque NBQ o bien por la emisión de material tóxico industrial (TIM) en el ambiente, y como en esta publicación se trata el reconocimiento NBQ, obviamente las unidades que realicen estos reconocimientos adoptarán los procedimientos según se enfrenten a un ataque NBQ o a la emisión de un TIM.

Esta publicación se deriva de la PMET OR5-017 «Orientaciones de Defensa NBQ».

Esta publicación desarrolla inicialmente la definición, objetivos y principios de la defensa NBQ. Posteriormente desarrolla el planeamiento y ejecución del reconocimiento NBQ. A continuación la vigilancia NBQ como una actividad relacionada con el reconocimiento NBQ, aunque con una finalidad y un esfuerzo menor a los exigidos por este. Asimismo trata los procedimientos de señalización, marcaje y delimitación de las zonas contaminadas.

La parte principal y fundamental de la PMET desarrolla los tipos y técnicas de reconocimientos NBQ especializados y no especializados que serán realizados por las unidades que les corresponda.

La parte final de la publicación se centra en los casos particulares del reconocimiento NBQ a los que pueden tener que enfrentarse las unidades de Reconocimiento NBQ, como la toma de muestras NBQ y la actuación conjunta de unidades de Defensa NBQ y unidades EOD.

MI4-105. PELOTON DE RECONOCIMIENTO

Resolución 552/03671/10. BOD 45. Entrada en vigor 01/06/10.

La eficacia de las unidades depende de una serie de factores decisivos entre los que destaca el grado de preparación del personal y de la unidad. Este personal precisa de una formación cada vez más compleja y específica que lo capacite para desempeñar las actividades del puesto táctico que le corresponde, y así hacer frente a exigencias cada vez más especializadas, debidas al tipo de unidad de encuadramiento.

La instrucción para el combate se desprende del Sistema de Instrucción, Adiestramiento y Evaluación (SIAE) y se realiza basándose en el entrenamiento en todo tipo de ambientes probables, mediante la observación directa de una serie de actividades denominadas tareas que deben estar claramente definidas y ser mesurables y evaluables.

En este marco, el Manual de Instrucción «Pelotón de Reconocimiento» pretende ser una herramienta clave que permita a los cuadros de mando instructores obtener el máximo rendimiento en la instrucción del personal, y así alcanzar con eficacia el mayor grado de experiencia y preparación posibles en una variedad de ambientes y en unas condiciones climáticas cambiantes, ayudando al combatiente a vivir, moverse y combatir en el marco de su pelotón y en su integración en la sección de reconocimiento del batallón de Infantería.

Para ello este manual expone una serie de contenidos, prácticas y metodología en forma de fichas cuyo fin último es que el personal de las unidades de Infantería asimile los conocimientos específicos para el combate de forma gradual y con garantías, evitando en lo posible las lesiones y accidentes, así como el deterioro o mal uso del armamento, equipo y material durante las prácticas de instrucción y los ejercicios.

Cada ficha de tarea incluye una Guía de Evaluación en la que se fundamentarán las evaluaciones periódicas previstas en el SIAE y que pueden y deben ser empleadas permanentemente por los instructores para centrar el contenido orientado a la práctica de las fichas de instrucción.

Esta publicación complementa al OR4-108 y hace repetidas alusiones al contenido del OR5-007 por su relación con los cometidos del pelotón.

En el contenido de los capítulos que se desarrollan en el manual se contemplan los conocimientos necesarios sobre la composición, empleo táctico y misiones que desempeñan sus componentes en ambiente convencional y NBQ, tanto de día como de noche (o en condiciones de escasa visibilidad).

El terreno en el que normalmente actúa el pelotón de Reconocimiento será el habitual de la ZA de un batallón de Infantería, aprovechando sus capacidades y movilidad para obtener y proporcionar una información oportuna y precisa que favorezca la seguridad y el secreto de las operaciones.

Se incluye el desarrollo de tareas logísticas relativas al mantenimiento de primer escalón, la participación en las de segundo escalón y las correspondientes a la inutilización y destrucción del material, que se completan con las generales incluidas en otras publicaciones de conocimiento general.

Se incluye igualmente un Anexo con las Orientaciones al Instructor, encaminadas a facilitar la acción pedagógica del mismo, explicando los distintos apartados que componen las fichas de tarea y de teoría, y especificando una serie de normas para desarrollar la instrucción.



Cine Bélico

THE PACIFIC (CAPITULO 1 - GUADALCANAL)



Tras la exitosa serie de televisión *Hermanos de sangre* en la que con una estética más cercana al cine, se nos narraba la historia de una compañía desde su preparación hasta su participación en los diversos teatros de operaciones de la Segunda Guerra Mundial en Europa, Tom Hanks y Steven Spielberg han coproducido una secuela titulada *The Pacific*.

La serie gira en torno a las vivencias de tres soldados de la Infantería de Marina de los Estados Unidos: Robert Leckie, John Basilone y Eugene Sledge. Las historias están basadas en las memorias escritas por dos de ellos en la vida real, complementadas con una serie de entrevistas a veteranos de guerra. Al igual que la serie ambientada en Europa, aquí veremos a los protagonistas avanzar por los distintos teatros de operaciones del Pacífico, desde la batalla de Guadalcanal hasta su regreso a casa, pasando por Iwo Jima u Okinawa. Un escenario caracterizado por la espesa jungla, zonas lluviosas, bosques húmedos e impenetrables,

atolones de coral o tierra negra como Iwo Jima. Gran parte de la serie se ha rodado en Melbourne, sus alrededores y North Queenisland donde, durante la guerra, estuvieron estacionadas las tropas norteamericanas.

En este primer capítulo titulado «Guadalcanal» son de destacar las imágenes iniciales del alistamiento, la felicitación de Navidad del comandante, la arenga en el buque, el desembarco con fuerte apoyo de fuego naval y el inicio de los combates en la selva. Todo un excelente relato digno de reseñarse capítulo a capítulo.

FICHA TÉCNICA

Título original: The Pacific.

Director: Tim Van Patten.

Interpretes: Joseph Mazzello, James Badge Dale, Jon Seda, Jon Bernthal, Joshua Bitton, Tom Budge.

Nacionalidad: EE.UU. Color. 60 minutos
Año 2010.

¿Dónde se puede encontrar esta película?

Se puede adquirir a través de Internet
<http://www.amazon.com>.

NOTA: Para cualquier comentario, aclaración, ampliación, petición o duda sobre esta u otras películas bélicas pueden dirigir correos electrónicos a la dirección del autor de estas reseñas:
garycooper@telefonica.net

CAMINO A LA GLORIA



Película ambientada en la Primera Guerra Mundial, concretamente en el frente occidental del que se retrata vida en las trincheras con frentes estabilizados debido a la falta de movilidad. La historia que nos narra es la de un regimiento del Ejército francés que se encuentra en la denominada primera línea durante la Gran Guerra.

El personaje central es el alegre y despreocupado teniente Denet. Su carácter irá cambiando a medida que sus hombres vayan muriendo y sean reemplazados. Este entorno le hará ser cada vez más sombrío.

A la desmoralización existente en el frente, muchos combatientes le hacen «frente» afeñándose al amor hacia una mujer. El teniente rivaliza con el capitán La Roche por el amor de la enfermera Monique.

Se aborda la temática característica de las producciones de la década de los 30 con los ingredientes de la guerra, en su formato más cercano al combatiente, y con un triángulo amoroso por medio.

Son de destacar los realizadores del guión y la siempre sabia dirección de Hawks. Afortunadamente ha sido editada en formato digital y es todo un fresco de la vida dentro y fuera de las trincheras del primer conflicto mundial.

FICHA TÉCNICA

Título original: The Road to Glory.

Director: Howard Hawks.

Guión: Stephen Morehouse Avery, William Faulkner, Walter Ferris, Howard Hawks.

Interpretes: Fredric March, Warner Baxter, Lionel Barrymore, Gregory Ratoff.

Nacionalidad: EE.UU. Blanco y Negro. 97 minutos. Año 1936.

¿Dónde se puede encontrar esta película?

Se puede adquirir a través de Internet <http://www.amazon.com>.

NOTA: Para cualquier comentario, aclaración, ampliación, petición o duda sobre esta u otras películas bélicas pueden dirigir correos electrónicos a la dirección del autor de estas reseñas: garycooper@telefonica.net

FLÓPEZ

INFORMACIÓN

Bibliográfica

WATERLOO

Alessandro Barbero.

R.B.A. Coleccionables, por esta edición.

Barcelona, 2006.

Después de una interminable lista de libros que tratan sobre el tema, Alessandro Barbero en este importante trabajo ofrece al lector otros aspectos de la famosa batalla que, o no se habían utilizado antes en la bibliografía publicada o los testimonios aquí recogidos fueron poco valorados hasta ahora por la historiografía, como ocurre con el memorial del general Desales, jefe de la artillería del cuerpo de D'Erlon, sobre las operaciones de la *Grande Batterie*.

A raíz del tratado del 25 de marzo de 1815, tras el desembarco de Napoleón en la costa de Antibes el día 1 de marzo del mismo año, y su entrada triunfal en París el 20, las cuatro potencias que el año anterior lo habían derrotado, firmaron un pacto para invadir Francia en cuanto fuera posible. Ante esta situación, Napoleón rearmó y formó a su ejército para tratar de batirlos por separado, antes de que sus oponentes pudieran equiparse y ponerse en pie de guerra. Y así, el «15 de junio las primeras patrullas de caballería entraron en territorio enemigo, inmediatamente seguidas por largas columnas de infantería, comenzando aquella campaña de Waterloo».

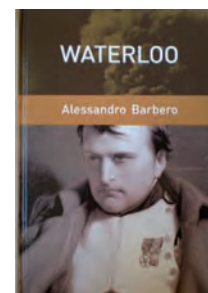
La decisión del mariscal de campo von Blücher de retirar las tropas prusianas hacia Wavre en vez de hacia Lieja y Namur, fue así comentada por el duque de Wellington: «...Fue el momento decisivo del siglo».

Y el Emperador, ya en Santa Elena y hablando de Wellington, no tenía la más mínima duda de la contribución prusiana a su derrota. «Debería encender una buena vela al viejo Blücher. Sin él allí, no sé dónde estaría ahora Su Gracia, como lo llaman ellos, pero con seguridad yo no estaría aquí».

Clausewitz, que se encontraba en Wavre aquel 18 de junio junto al cuerpo de ejército de Thielemann, escribió sobre este hecho en su obra sobre la campaña de Waterloo (cuarto libro de su *Tratado de la Guerra*, aparecido póstumamente en 1832), «...análisis indispensable para entender el modo en que Napoleón planteó la batalla de Waterloo...».

Recogemos las palabras de un oficial inglés, superviviente de aquella campaña: «...Un terrible enfrentamiento por una apuesta terrible: la libertad o la esclavitud de Europa».

F. J. C. C.



LA CAPITANÍA GENERAL DE ARAGÓN (1711-1808)

Juan Francisco Baltar Rodríguez.

Colección El Justicia de Aragón. Zaragoza, 2009.

La capitanía general fue una institución clave en la estructura territorial de la España del XVIII. En Aragón sus titulares eran la autoridad más prominente del reino. Acumulaban en su cargo el poder militar y político y, además, presidían la Real Audiencia, donde se administraba justicia. Actuaban por delegación directa del Rey, a quien servían con lealtad. Algunos, como el irlandés Félix O'Neill, no descuidaron el fomento de aquellas actividades que pudieran contribuir a la prosperidad de los aragoneses, en aplicación de los ideales ilustrados, como la salud pública, las artes y oficios, y la beneficencia.

El profesor Baltar, que imparte Historia del Derecho en la Universidad de Zaragoza, describe en esta obra editada por la Justicia de Aragón, en el marco de una más que meritoria colección dedicada a temas jurídicos aragoneses, el desarrollo histórico de la capitanía general regnícola, desde la *nueva planta* iniciada en 1707 hasta las postrimerías del reinado de Carlos IV. Y destaca cómo este modelo de gobierno se gestó precisamente en el reino de Aragón, extendiéndose después a Cataluña, Ma-

llorca y Valencia, y luego al resto de territorios peninsulares, de forma que la capitanía general aragonesa fue siempre estimada como de primer rango, meta codiciada de muchos militares de alta graduación y uno de los primeros oficios públicos del Estado.

En la segunda parte del libro el autor examina el perfil personal de los capitanes generales de Aragón —extracción noble, origen extranjero, sólida formación profesional, conocedores de idiomas y con experiencia previa en otros destinos menos encumbrados—, sus derechos y prerrogativas, sus importantes y variadas competencias, con especial atención a las propiamente militares, y su participación activa en la vida social de la época.

Un estudio muy valioso que viene a enriquecer nuestro panorama historiográfico, en el que los estudios sobre la estructura y administración militar no son todavía demasiado abundantes.

F. G.-M.



KOSOVO, LAS SEMILLAS DEL ODIO

Ricardo Angoso García.

Plaza y Valdés Editores. Madrid, 2009.

Desde el imperio turco, en los Balcanes se ha mantenido la inestabilidad de forma continuada como consecuencia de su historia más próxima. La reciente independencia de Kosovo provocada por una, entendemos nosotros, deficiente decisión, ha provocado otro contencioso más en la ya controvertida realidad de la antigua Yugoslavia.

El autor, en un estudiado trabajo, describe los acontecimientos que han permitido en el momento actual, la situación europea cuando se produjo la decisión de independencia y la trascendencia de esta en la vida política española, ya que según lo investigado, abre un frente que puede crear problemas a nuestra patria.

A lo largo del texto se presenta la verdad de Kosovo como una vieja realidad: la desvertebración de un territorio, Serbia, clave para la seguridad del sur de Europa. Pocas veces se ha descrito con tanta claridad esta realidad. Por otro lado las organizaciones internacionales, en este caso la OTAN, han actuado al margen de la verdadera historia de esa región. Cuando las autoridades nacionales decidieron concluir la presencia de tropas

españolas en Kosovo, se puso de manifiesto que no se podía permanecer allí cuando no se aceptaba la declaración de independencia.

No nos resistimos a comentar como uno de los apartados más destacados, el que trata de las consecuencias de la guerra de los Balcanes en Kosovo y por ello, reproducimos este párrafo: «No obstante, la situación no solo es imposible para los serbios sino que en la socialización del terror que se ha extendido a toda la región, los croatas, los gitanos y los bosniacos también son testigos de esta tragedia y sufren la violencia y la ira de unos albaneses crecidos tras recibir de la OTAN la bula para cometer todo tipo de fechorías y hechos violentos».

Recomendamos la lectura de este libro, magnífico testimonio de la falta de una política de seguridad en Europa. Los Balcanes, en cuanto nos demos la vuelta, seguirán siendo **una antorcha dispuesta a su encendido**.

P. R. V.



HISTORIA MILITAR DE LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL

Felipe Quero Rodiles.

Silex ediciones. Madrid, 2009.

El autor de la obra referenciada, general de división Quero Rodiles, ha sabido mantener una vez más y con su habitual brillantez expositiva, la irrenunciable teoría según la cual la función de la historia militar debe ser eminentemente didáctica para todos los profesionales de la carrera de las armas, explicando detalladamente la evolución del pensamiento y la ejecutoria militar. Lo que justifica plenamente el subtítulo con el que se presenta el citado texto: *De la caballería al carro de combate*.

En la propia Introducción del libro se señala que la aparición en la Primera Guerra Mundial de importantes novedades en todas las ramas del arte militar, propició un gran avance del pensamiento y del saber militar. Un avance que no iba a tardar en verse culminado pocos años después, como puso de relieve el mismo autor en su historia del último gran enfrentamiento armado del siglo XX publicada con motivo del aniversario de la iniciación de la Segunda Guerra Mundial.

La lectura ponderada de ambas historias configura un estudio completo de las bases y fundamentos de la guerra de nuestros días. Y demuestra ampliamente que el arte militar desarrollado en cada momento histórico se construye necesariamente con los conocimientos y

experiencias acumulados en todos los conflictos habidos a lo largo de los tiempos y, especialmente, con las enseñanzas extraídas del último.

La esencia del combate en cada guerra proviene de la síntesis e indispensable actualización de las enseñanzas y experiencias adquiridas en la anterior.

El texto presenta dos novedades características. En primer lugar, el autor, para mantener la lógica estratégica en el relato de las acciones, no ha mantenido el método habitual de seguir las sucesivas campañas anuales separando, dentro de cada una de ellas, los diversos frentes. Por el contrario, en este caso la línea del tiempo ha quedado supeditada, dentro de lo posible, al seguimiento de la señalada lógica estratégica, con independencia de año y de los frentes y espacios.

En segundo lugar, tiene una importancia muy especial el amplio uso de los croquis que, sin excluir el adecuado manejo de los atlas y mapas correspondientes, permiten una aclaración concreta tanto de los relatos tácticos como de los estratégicos aunque solo sea por la representación esquemática de cada supuesto.

J.U.P.



INHALT

OBAMA IN AFGHANISTAN.

DEN RUBIKON ÜBERSCHREITEN.6

Jesús Rafael Argumosa Pila.

Generalmajor. i.G.

Afghanistan ist der Rubikon des Präsidenten Obama. Die Überschreitungsstrategie beruht auf der Analyse der was, wann, wie, wo und warum, und vor allem auf den ganzheitlichen Ansatz der sogenannten "großen Strategie", dass auch die politischen, diplomatischen, wirtschaftlichen, militärischen, sozialen oder kulturellen Faktoren einschließt. Dazu ist die Beteiligung oder zumindest die Akzeptanz der Großmächte unverzichtbar. Ist eine Frage der Weltsicherheit.

UMBILDUNG DES FRANZÖSISCHEN HEERES. ..12

Emilio Borque Lafuente.

Oberstleutnant. Artillerie. i. G.

Eine der ersten Maßnahmen vom Präsidenten Sarkozy war die Renovierung und Modernisierung der Verteidigung, um die Einsatzfähigkeit der Kräfte zu gewährleisten, sodass ihre verschiedenen Komponenten sich auf ihre Kernaufgaben und nicht auf Nebenaufgaben konzentrieren können. Diese Umbildung des französischen Heeres orientiert sich nach sieben Richtungen: Verringerung der Führungsstruk-

turen, Erhaltung der Kohärenz der Streitkräfte, ihre Anpassung an die neue Ordnung, die Reduzierung der Standorte, Reduzierung der Kosten für die Ausbildung und Weiterbildung, Erhaltung der Bedingungen für das soziale und berufliche Leben des militärischen und zivilistischen Personals und der Neubewertung der Reserve.

DOKUMENT: FÜHRUNGSFÄHIGKEIT.....33

In diesem Dokument wird der Leser eine Annäherung an das Konzept der Führungsfähigkeit finden. Es wird die Führungsfähigkeit im militärischen Bereich, das vorgeschlagene Modell für unsere Armee und die Entwicklung des Konzepts der Führung beschrieben. Betont werden die Wichtigkeit des aktuellen Lehrsystems und die Bedeutung von Gewohnheiten, Erfahrungen und Fähigkeiten. Im Dokument werden auch die Ziele, Mittel, Art und Weise der Führungsfähigkeit beschrieben und die Grenze der ethischen Werte festgesetzt. Die Förderung an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit als Qualitäten des Chefs wird hervorgehoben und in Zusammenhang mit der "cultural awareness" gebracht. Schließlich betont man im Dokument die Idee, dass das Streben nach Exzellenz vermutlich der beste Weg von einer einfachen Leitung aus bis zu einer echten Führungsfähigkeit ist.

SOMMARIO

OBAMA IN AFGANISTA.

IL PASSO DEL RUBICONE.6

Jesús Rafael Argumosa Pila.

Generale di Divisione.

Diplomato in Stato Maggiore.

Afganistan è il Rubicone del presidente Obama. La strategia per attraversarlo si basa nelle analisi di queste domande: che, quando, come, dove e perché. Ma, soprattutto, nel bisogno di centrarsi nella impostazione integrale de la "grande strategia" che include gli aspetti politico, diplomatico, economico, militare, sociale o culturale. In questo senso, la partecipazione o, almeno l'accettazione delle grandi potenze, sono indispensabili per la sicurezza mondiale.

TRASFORMAZIONE DEL

ESERCITO FRANCESE.12

Emilio Borque Lafuente. Tenente colonello.

Artiglieria. Diplomato in Stato Maggiore.

Una delle prime misure del presidente Sarkozy fu il rinnovamento e il rimodernamento della difesa per garantire la capacità operativa delle forze, facendo che i suoi diversi componenti si centrano nella sua missione principale, scaricandosi dai compiti acces-

sori. Questa trasformazione del esercito francese gira intorno a sette assi: la riduzione delle strutture di comando, la preservazione della coerenza del sistema di forze, il suo riequilibrio, la riduzione della dispersione, la diminuzione delle spese derivati dell'addestramento e dell'insegnamento, la preservazione delle condizioni di vita professionale e sociale del personale militare e civile e la rivalorizzazione della riserva.

DOCUMENTO: LA LEADERSHIP.....33

In questo documento il lettore troverà una approssimazione al concetto di leadership nell'ambito militare, come modello proposto per il nostro esercito. Questo concetto di leadership si sviluppa, insistendo nelle idee-forza del insegnamento attuale e nella importanza delle abitudini, dell'esperienza e delle competenze. Dopo si raccolgano i fini, mezzi e modi, sottolineando l'importanza dei valori come limiti a tutti questi concetti. Inoltre si enfatizza la speciale esigenza di flessibilità e adattamento tra le qualità del leader, in relazione con la sua "cultural awareness". Finalmente si insiste nella idea di ricerca dell'eccellenza come il migliore mezzo per arrivare dal comando alla leadership.



SOMMAIRE

OBAMA EN AFGHANISTAN.

LE FRANCHISSEMENT DU RUBICON.....6

Jesús Rafael Argumosa Pila.

Général de Division. BEM.

L'Afghanistan est conçu comme le Rubicon du président Obama. La stratégie pour le franchir se centre sur le besoin de répondre aux questions suivantes: quoi, quand, comment, où et pourquoi; mais elle se base surtout sur le besoin d'une analyse intégrale de la dénommée "grande stratégie" qui inclut les domaines politique, diplomatique, économique, militaire, social ou culturel. Pour cela il faut compter avec les grandes puissances dont la participation ou, tout au moins le consensus, s'avèrent indispensables pour atteindre la sécurité mondiale, enjeu capital.

TRANSFORMATION DE L'ARMÉE DE TERRE

FRANÇAISE12

Emilio Borque Lafuente.

Lieutenant-colonel. Artillerie. BEM.

L'une des premières mesures adoptées par le président Sarkozy a été le renouvellement et la modernisation de la défense pour garantir la capacité opérationnelle des forces. Pour cela les différentes composantes doivent se centrer sur leur mission principale tout en se libérant de leurs tâches accessoires.

Cette transformation de l'armée française tourne autour de sept axes: la réduction des structures de commandement, la préservation de la cohérence du système de forces, son rééquilibrage, la réduction de la dispersion, la diminution des coûts de l'entraînement et de l'enseignement, la préservation des conditions de vie professionnelle et sociale du personnel civil et militaire et la revalorisation de la réserve.

DOCUMENT: LE LEADERSHIP33

Dans cet article le lecteur découvrira un rapprochement avec le concept du leadership, spécifiquement dans sa dimension militaire en tant que modèle proposé pour notre armée. Ce modèle insiste notamment sur les idées-forces de l'enseignement actuel et sur l'importance des coutumes, de l'expérience et des compétences. Par la suite on souligne l'importance des valeurs qui doivent servir de contraintes face aux objectifs, aux moyens et aux méthodes réunis dans cet article. On remarque particulièrement le besoin de souplesse et d'adaptation des qualités du leader relatives à la "cultural awareness". Finalement on met l'accent sur l'idée de recherche de l'excellence comme moyen pour arriver du commandement au leadership.



SUMMARY

OBAMA IN AFGHANISTAN. CROSSING

THE RUBICON6

Jesús Rafael Argumosa Pila.

Major General. Staff College Graduate.

Afghanistan is President Obama's Rubicon. The base of the strategy to cross it is to analyze what, when, how, where, why and, above all, to focus completely on the so called "great strategy" which includes the political, diplomatic, financial, military, social or cultural aspects; being crucial to that end the participation of the big powers or, at least, their endorsement.

TRANSFORMATION OF

THE FRENCH ARMY12

Emilio Borque Lafuente.

Lieutenant Colonel. Artillery.

Staff College Graduate.

One of the first measures taken by President Sarkozy was the renovation and updating of the Defense to guarantee the operational capability of the force, making possible for its different components to focus on their primary mission by relieving them of incidental tasks. This transformation of the French

Army revolves around seven axes: reduction of command structures; preservation of coherence within the system of forces; its re-balance; reduction of dispersion; reduction in training and education expenditures; preservation of professional and social life conditions of both military and civilian personnel; and the revaluation of the Reserve.

DOCUMENT: LEADERSHIP33

In this document, the reader will find an approach to the concept of leadership, specifically from the military point of view; the proposal of a model for our Army and the development of the leadership concept, stressing the strength ideas of the current education system and the importance of habits, experience and competences. Later on, the document defines the goals, means and ways, highlighting the importance of the values as the limit of all of them. Flexibility and adaptability are also stressed as some of the qualities a leader must have, especially in relation with "cultural awareness". Finally, the author insists in the idea of the search for excellence as the best route to travel from boss to leader.



«... Y hasta el sol, que se oculta en el Poniente,
parece que ante España se rindiera...»

Suena el himno, desciende la bandera
del alto mástil, tan solemnemente
como si en sus colores, lentamente,
la Patria hasta nosotros descendiera.
Un viento de emoción cruza la hilera
de los soldados con el arma al frente
y hasta el sol, que se oculta en el poniente,
parece que ante España se rindiera.

El toque de oración inicia el vuelo
y hay en las luces últimas del cielo
algo invisible que nos acompaña.
Como si en la quietud de los soldados
estuvieran también aquí formados
todos los que murieron por España

Luis López Anglada.
Coronel de Infantería.
(1919-2007)

**La mejor alianza
La mejor solución
La mejor respuesta**

VBR SEGURO DE VIDA

El que mejor se adapta al Programa español

Una compañía



nexTER
SYSTEMS

Visítenos en

2010
EUROSATORY

Hall 6 · Pabellón de España

