

Suplemento Armas y Cuerpos

Especial I Ciclo de Liderazgo



La Revista del Cadete

Suplemento

En el I Ciclo sobre 'Liderazgo y gestión de crisis y conflictos' se compartieron visiones desde los ámbitos militar y civil profundizando en aspectos como la gestión y cohesión de grupos, la inteligencia emocional, la comunicación y la motivación

La General analiza las herramientas para ejercer un liderazgo eficaz



Armas y Cuerpos

En total, han asistido al I Ciclo de Liderazgo AGM-CUD 258 alumnos. Todos ellos participaron en la foto de familia en las instalaciones deportivas.

El I Ciclo de Liderazgo AGM-CUD que lleva por título 'Liderazgo y gestión de crisis y conflictos' analizó los días 26 y 27 de abril la experiencia de militares y civiles en la gestión

de equipos de trabajo en operaciones en situaciones de crisis o conflictos.

En concreto, los ponentes profundizaron sobre las herramientas necesarias para un lide-

razgo eficaz, como son la gestión y cohesión de grupos, la inteligencia emocional, la comunicación y la motivación o la actuación en situaciones de riesgo.

Además, se compartieron experiencias de liderazgo táctico de pequeñas unidades, tipo sección o compañía, en situaciones de crisis y conflictos de Ejércitos occidentales del entor-

no de España como EE.UU., Francia o Portugal. En el curso participaron 258 alumnos civiles y militares procedentes de universidades y unidades de toda España.



Dos intensas jornadas de convivencia.

En el I Ciclo de Liderazgo han participado 258 alumnos. De ellos, el 46% militares de los tres Ejércitos y miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, y el resto civiles. Todos ellos convivieron intensamente en la Academia. Este ha sido uno de los objetivos: la creación de sinergias desde distintos ámbitos, estrechar lazos de conocimiento y amplificar los mensajes transmitidos por los expertos en cada materia.

El papel del líder en los escenarios actuales

El general Miguel Martín Bernardi, general jefe de la División 'Castillejos', describió el papel del líder militar en los escenarios de conflicto actuales: "Los mandos inferiores tienen mucha iniciativa. Las órdenes son más genéricas y poco definidas, y deben tomarse en muy poco tiempo y en un espacio físico reducido; en ese ambiente, la cadena jerárquica pierde valor".



Un momento de la intervención del general Bernardi en la AGM.

Armas y Cuerpos



Liderazgo y valores compartidos

Luis Lanchares

En la sociedad actual, globalizada y cambiante, la formación en valores y la búsqueda de la excelencia de la enseñanza deberían ser argumentos innegociables apoyados en una sólida preparación científica y humana. Estos objetivos se viven a diario en la Academia General Militar, un centro donde también nos gusta ponerle pausa y reflexión a la rapidez y a la inmediatez del mundo que nos rodea. Y si se da el caso, aportar nuestro pequeño grano de arena para redirigir el rumbo.

Para esta tarea hacen falta líderes y es necesario que su liderazgo se note si queremos avanzar como sociedad. Eso sí, entendido este ejercicio como la conquista de una atmósfera de confianza, participación y colaboración para encontrar las soluciones más inteligentes. En las Fuerzas Armadas tenemos muy presente esta inquietud: la idea de jefes que se convierten en líderes, que cultivan y mantienen los valores propios de la institución al tiempo que practican habilidades en el trato personal, la comunicación cercana, la motivación y el espíritu de equipo.

I Ciclo

Sobre estos argumentos han girado los debates y reflexiones de las jornadas sobre 'Liderazgo y gestión de crisis' que se han celebrado en la Academia General Militar los días 26 y 27 de abril. Además, afrontando esta cita con la idea de que ciertos aspectos del liderazgo militar pueden ser extrapolables a la empresa y a la sociedad en general.

Compromiso y constancia en el cumplimiento de las obligaciones; iniciativa y valor para asumir mayores responsabilidades; ejemplaridad, lealtad, y compañerismo, son los sólidos cimientos sobre los que hoy en día se asienta la formación de los

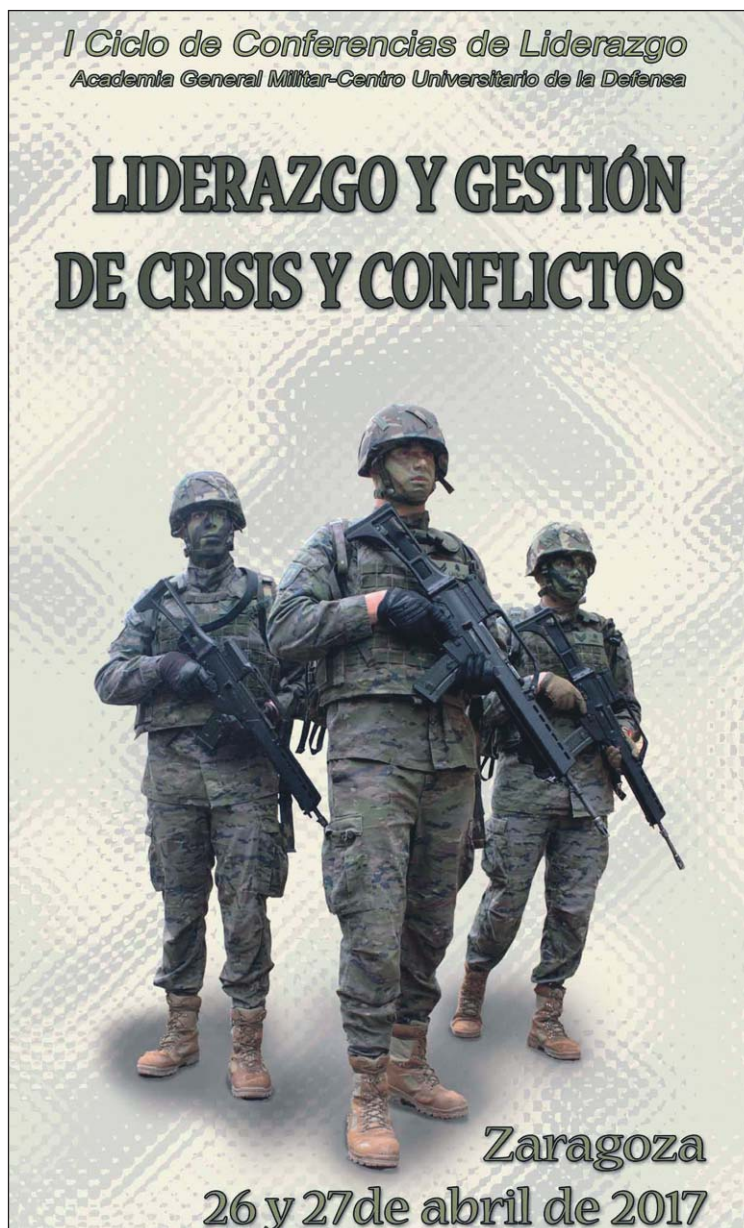


Jesús Martínez, el general Luis Lanchares y el TCol. José R. Ortiz de Zárate, en la presentación.

“Tomar decisiones en situaciones de riesgo, sin apenas tiempo y bajo presión, no es una tarea sencilla. De ahí que resulte capital que el líder genere confianza, que promueva actitudes que mejoren su autoridad y ascendiente sobre su unidad”

futuros oficiales del Ejército de Tierra. Pero los escenarios cada vez más complejos, variados y cambiantes en los que se despliega, exigen nuevas respuestas y, sobre todo, actuar con iniciativa y responsabilidad. Tomar decisiones en situaciones de riesgo, sin apenas tiempo y bajo presión, no es una tarea sencilla. De ahí que resulte capital que el líder genere confianza, que promueva actitudes que mejoren su autoridad y ascendiente sobre su unidad.

Para lograrlo es fundamental poner las bases de un



“El liderazgo debe ser entendido como ejemplo, entrega, preparación y decisión, escuchando y aceptando siempre opiniones variadas cuando sea preciso corregir”

liderazgo o ejercicio del mando, que cada teniente y capitán ejercerá en las pequeñas unidades del Ejército de Tierra. Esas bases buscan fomentar el pensamiento crítico. Casi nunca hay una solución oficial, académica, para los problemas a los que nos enfrentamos. También se trata de estimular y promover propuestas imaginativas, y ser parte de la solución ante cualquier reto o dificultad. Por supuesto, el liderazgo debe ser entendido con ejemplo, entrega, preparación y decisión, escuchando y aceptando siempre opiniones variadas cuando sea preciso corregir.

Ejemplo

Así entendemos los militares cómo debe ser y actuar un líder hoy en día: siendo buena persona, justa y capaz de irradiar confianza; firme en sus valores; capaz de seleccionar los objetivos –pocos, claros y bien explicados–, gestionando el tiempo marcando prioridades; con constancia y sin rendirse nunca.

Confucio lo expresó muy bien en esta cita: “Quien se controla a sí mismo, no tendrá dificultad para gobernar con eficacia. Al que no sabe gobernarse a sí mismo, le resultará imposible ordenar la conducta de sus hombres”.

Luis Lanchares Dávila
es General Director de la
Academia General Militar

Las opiniones expresadas en los artículos y entrevistas solamente son atribuibles a quienes las formulan y no reflejan necesariamente la postura oficial de las Fuerzas Armadas, el Ejército de Tierra o sus componentes.

Edita:



Publicación de ámbito interno de la Administración General del Estado.

Director: Miguel Ángel Santamaría

Directora ejecutiva: Dolores López

Jefe de redacción: Alejandro Toquero

AGM (Tel: 976 739 500, ext. 6723)

Suplemento Armas y Cuerpos

email: agm-armasycuerpos@mde.es

“El Ejército de Tierra aspira a ser una buena ‘fábrica’ de líderes”

El general Miguel Martín Bernardi, Jefe de la División ‘Castillejos’ pronunció la conferencia inaugural del I Ciclo sobre ‘Liderazgo y gestión de crisis y conflictos’ en la Academia General Militar



Armas y Cuerpos



Armas y Cuerpos

Los ponentes de la primera jornada, con el general Luis Lanchares y el TCol. Ortiz de Zárate. A la derecha, el salón de actos, que casi se llenó para el ciclo.

El I Ciclo de Liderazgo AGM-CUD que lleva por título ‘Liderazgo y gestión de crisis y conflictos’ se desarrolló los días 26 y 27 de abril en la Academia General Militar con el objetivo de aprovechar la experiencia de militares y civiles en la gestión de equipos de trabajo en operaciones en situaciones de crisis o conflictos. En la primera jornada se reflexionó sobre las herramientas necesarias para un liderazgo eficaz, como son la gestión y cohesión de grupos, la inteligencia emocional, la comunicación y la motivación o la actuación en situaciones de riesgo.

Durante el acto inaugural, el general Luis Lanchares, director de la Academia General Militar, se refirió al artículo 9 del Decálogo del Cadete, que habla del amor a la responsabilidad y la decisión para resolver. “A eso aspiramos —señaló—, a que los futuros oficiales tengan una sólida formación científica, técnica, humanística y militar, pero lo que estamos formando es líderes en el sentido más amplio de la expresión, jefes militares y de unidades, que cuando se enfrenten a situaciones complejas no pueden tener una actitud tibia ante los acontecimientos. Deben tener amor a la responsabilidad y decisión para resolver”.

En el acto inaugural también participaron el director del Centro Universitario de la Defensa, Antonio Elípe, y Claudia Pérez, de la Cátedra Paz, Seguridad y Defensa de la

Universidad de Zaragoza.

Ejemplo

El general Miguel Martín Bernardi, general jefe de la División ‘Castillejos’, pronunció la conferencia inaugural en la que aseguró que “el Ejército de Tierra aspira a ser una buena ‘fábrica’ de líderes”. En su intervención definió las características del líder militar para enfrentarse a las operaciones en el escenario operativo actual, que va desde el combate convencional a misiones de ayuda huma-

“El optimismo perpetuo es un multiplicador de la fuerza en momentos difíciles”

nitaria o el adiestramiento y asesoramiento en zonas como Irak, Somalia o Mali. “Todo esto supone un enorme reto de formación para los líderes del Ejército más jóvenes, nuestros suboficiales y oficiales de nivel intermedio, que son los tenientes y capitanes que van a estar al frente de pequeñas unida-

des”.

En los escenarios de conflicto actuales, destacó, “los mandos inferiores van a tener mucha iniciativa. Las órdenes van a ser más genéricas y la población va a formar parte siempre de la resolución del conflicto”. Y esas decisiones las deben tomar “en muy poco tiempo y en un espacio físico reducido; en ese ambiente, las órdenes van a ser genéricas y poco definidas, por lo que la cadena jerárquica pierde valor”.

Además, se refirió a la

importancia de “colaborar con las fuerzas de la zona y con las autoridades locales; tener en cuenta las limitaciones del ambiente social y religioso y, sobre todo, que la población debe estar en el centro de las decisiones”. Estas circunstancias, señaló, van a afectar al comportamiento de los líderes porque “la mayor complejidad va a requerir de ellos más iniciativa, acompañada de prudencia y madurez, ya que cualquier decisión que tomen va a tener un impacto”. En este sentido, se refirió también a la importancia de mejorar la capacidad de comunicación y relación con los subordinados.

El general Miguel Martín Bernardi cerró su intervención apuntando cuatro consejos sobre el liderazgo del general estadounidense Colin Powell. En primer lugar, dijo que “mandar supone algunas veces enfadar a la gente; no se puede mandar pensando en satisfacer a todo el mundo”. También señaló la idea de que “el día que tus subordinados dejen de venir a verte con sus problemas, ese día habrás dejado de liderarlos”.

A continuación, el Jefe de la División ‘Castillejos’ expresó que “el optimismo perpetuo es un multiplicador de la fuerza, que hay que aplicar sobre todo en los momentos difíciles”. Y, por último, se dirigió a los cadetes para recordarles que “los que vais a mandar vais a estar solos. Vuestras van a ser las decisiones y vuestra la responsabilidad”.



Armas y Cuerpos

Un cadete de la AGM, entregándole un detalle al general Miguel Martín Bernardi.



“Un buen líder tiene que ser consciente de sus propias emociones y de las de la gente que le rodea”

El experto en comunicación no verbal, José Luis Martín Ovejero, habló en la AGM sobre ‘Liderazgo e inteligencia emocional’

El abogado y máster en análisis del comportamiento no verbal, José Luis Martín Ovejero, habló sobre ‘Liderazgo e inteligencia emocional’ durante el desarrollo del ciclo. “Un buen líder tiene que ser consciente de sus propias emociones y de las de la gente que le rodea”, dijo.

En su intervención ofreció, sobre todo, algunas pautas de comunicación no verbal. “Se nos tiene que ver involucrados, primero a través del rostro, transmitiendo emociones sinceras porque las palabras pueden decir una cosa y el rostro otra, y es importante que no haya incoherencias”.

Y es que, a su juicio, “las palabras comunican pero nuestro cuerpo más; hay investigaciones que dicen que cuando hay incoherencia entre nuestra comunicación verbal y no verbal, un 93% se lo lleva la no verbal y solo se deja un 7% al significado de las palabras”. En este sentido, se refirió a la importancia de “dejar las manos libres; el



Martín Ovejero explicó que las palabras comunican, pero nuestro cuerpo más.

gran error de muchos oradores es utilizar objetos en las manos, que no son más que elementos de distracción que nos convierten en mancos gestuales”.

Martín Ovejero también le dio mucha importancia al comportamiento postural y, sobre todo, a las posturas espejo, “aquellas que se producen cuando estamos con otra persona y, si estamos a gusto y compartimos puntos de vista, inconscientemente vamos a imitar”. Esto es importante, señaló, porque “si nos fijamos en personas que imitan a otras posturalmente, sobre todo a quienes lleven la iniciativa, vamos a distinguir a quienes comparten un punto de vista o a la inversa”.

También se refirió a las siete emociones básicas que se reflejan en el rostro: alegría, tristeza, sorpresa, asco, miedo, enojo y desprecio. “Son importantes para saber si alguien te está diciendo la verdad o no”, señaló el ponente.

Armas y Cuerpos

“El liderazgo cambia la vida de las personas”



El teniente coronel José Ramón Ortiz de Zárate, entregándole un detalle a Javier Sada.

El exvicepresidente mundial de IBM y experto en liderazgo, Javier Sada, transmitió su experiencia de más de 30 años “viviendo en un mundo de líderes”. En su intervención aseguró que “el liderazgo cambia la vida de las personas y su resultado; es la única fuerza capaz de que las cosas funcionen o no. Absolutamente todo funciona o deja de funcionar como consecuencia del liderazgo”.

En este sentido, su intervención buscó motivar a la audiencia “para moverse de un liderazgo mediocre a uno de excelencia”. Y todo ello manejando las ideas de servicio —“el corazón del liderazgo es servicio, así que la Academia General Militar es el entorno ideal para hablar de este tema”, aseguró el ponente—; de influir en las personas y aportarles valor.

Durante la ponencia, Javier Sada motivó a los 300 alumnos que han asistido a este ciclo para

que sean “intencionales” en su liderazgo; “los cadetes de la AGM no vais a ser mejores líderes porque estéis diez años en una posición, porque eso puede ser un año repetido diez veces, pero no habréis crecido”.

Tenéis que vivir intencionalmente vuestro liderazgo”. Javier Sada incidió, sobre todo, en la idea de “estar preparados para que cuando lleguen los momentos críticos los podáis identificar y sepáis claramente qué hacer”.

Por último, el ponente apuntó que “el envoltorio final es el carácter del líder. Las personas y los líderes se enfocan mucho en competencias, pero cuando ignoras la importancia del carácter estás pagando un precio en las relaciones con las personas. Nadie quiere seguir a un líder con mal carácter y si lo sigue es porque no tiene más remedio”.

Armas y Cuerpos



Las decisiones en situaciones de riesgo.

El teniente coronel del Centro Universitario de la Defensa, Javier Aceña, habló sobre “La toma de decisiones en situaciones de riesgo”. En su intervención reflexionó sobre los aspectos psicológicos relacionados con la toma de decisiones en situaciones normales y complejas; sobre cómo las situaciones adversas las condicionan y también apuntó algunas propuestas para minimizar los riesgos de las decisiones más racionales.

En este sentido, destacó la importancia de adquirir competencias de inteligencia emocional. “Lo primero es darte cuenta de tus propios estados emocionales y, lo segundo, el control emocional de cada situación”. En el caso de las Fuerzas Armadas se refirió a la importancia de entrenar estos aspectos, “exponiendo a los sujetos a situaciones lo más parecidas a la realidad”.

En este sentido, comentó, “el Ejército de Tierra tiene que hacer un esfuerzo muy grande para desarrollar programas de entrenamiento psicológico como tienen los americanos, que han apostado claramente por este tipo de formación tras participar en escenarios como Irak y Afganistán”. En la actualidad, aseguró el teniente coronel Javier Aceña, “en España tenemos en las unidades una guía de fortalecimiento psicológico, todavía en borrador, donde se puede entrenar psicológicamente mediante unos entrenamientos de tolerancia a la frustración, potenciar la reflexión frente a la impulsividad, estrategias de afrontamiento del estrés, la capacidad de automotivación o la reducción del nivel de ansiedad”.

“El líder debe influir siempre con el ejemplo y sin imposiciones”

El general Alfonso García-Vaquero aseguró que para ejercer el liderazgo táctico de pequeñas unidades “son fundamentales la capacidad profesional, la responsabilidad y la personalidad, pero, sobre todo, la motivación y la ilusión”



Armas y Cuerpos



Armas y Cuerpos

Los ponentes de la segunda jornada en la que se compartieron experiencias de liderazgo táctico. Sobre estas líneas, el general de Brigada Alfonso García-Vaquero.

La segunda jornada del I Ciclo de Liderazgo AGM-CUD que lleva por título ‘Liderazgo y gestión de crisis y conflictos’ analizó y compartió experiencias de liderazgo táctico de pequeñas unidades, tipo sección o compañía, en situaciones de crisis y conflictos de Ejércitos occidentales del entorno de España como EE.UU., Francia o Portugal.

El general de Brigada Alfonso García-Vaquero estuvo casi un año al mando de la misión EUTM-Mali de la Unión Europea y esta experiencia, precisamente, es la que transmitió a través de la conferencia ‘Liderazgo táctico en el Ejército

español’. En su intervención explicó que estas misiones de adiestramiento y asesoramiento “son muy diferentes a las de combate”. De una forma gráfica comentó que “es como desarrollar el trabajo de la Academia General Militar, pero en el centro de África, con alumnos africanos”.

Antes de hablar de las características que debe tener el líder en estos escenarios, se refirió a la realidad del Sahel, la frontera avanzada, “donde conviven la pobreza, el subdesarrollo, la corrupción y los estados débiles, que son el caldo de cultivo perfecto para todo tipo de tráfico ilegal y de organizaciones

terroristas”.

A partir de esa realidad y de la necesidad de controlar y estabilizar el Sahel, el general García-Vaquero describió cómo debe ejercerse el liderazgo táctico. “Se influye siempre con el ejemplo, sin imposiciones –aseguró– y, por mi experiencia, los africanos imitan perfectamente lo que ven”. En este sentido, explicó que “no hay que imponer soluciones europeas, sino darles lo que necesitan; ellos confían plenamente en nuestras capacidades”.

Por otra parte, aseguró que “es muy importante estar siempre preparados para tomar la iniciativa ante situaciones ines-

peradas”. Y se refirió al cóctel que, a su juicio, define a un buen líder: “Gran capacidad profesional, que genera mucha confianza; responsabilidad unida a unos sólidos valores morales y personalidad para llevar a cabo la misión”.

Motivación

Por último, el general Alfonso García-Vaquero habló de motivación e ilusión. “La frustración no existe a la hora de trabajar en estos países; es una tarea muy ilusionante porque vas a zonas que necesitan tu ayuda y eso te anima todavía más”.

La dificultad principal, aseguró, “es que no perteneces a su cultura; el abismo cultural es tan grande que tienes que centrarte mucho en intentar entenderlos y respetar sus costumbres, pero son muy hospitalarios”.

Por último, resumió algunas características más que debe tener un buen líder: “Es muy importante que lo quieran sus soldados; el líder nace, pero luego tiene que perfeccionarse y no dejar nunca de formarse”. Pero, por encima de todo, insistió en la ilusión, “en la imprescindible capacidad que hay que tener para motivar e ilusionar a la gente que tienes a tu alrededor”.

“El líder debe tener seguidores y no subordinados”

Juan Carlos Dias Rouco, teniente coronel profesor de Liderazgo de la Academia Militar de Portugal, se refirió al trabajo de los últimos 15 años en el área de liderazgo y cómo preparan a sus cadetes para las misiones nacionales e internacionales.

“Lo primero que intentamos garantizar es la formación de comandante, porque los futuros oficiales tienen que ser siempre comandantes. El liderazgo solo es una herramienta para auxiliarlos e influenciar sobre sus subordinados”, aseguró.

El teniente coronel Juan Carlos Dias Rouco insistió en la importancia de “convencer con el ejemplo y no imponer. El líder debe tener seguidores y no subordinados; esto es lo más importante, convencer con la fuerza de las palabras, del ejemplo, para influenciar y llevar a cabo el esfuerzo extraordinario que suponen las misiones internacionales”.



Armas y Cuerpos



Armas y Cuerpos

El coronel Juan Carlos Dias, durante su intervención. Sobre estas líneas, el profesor Guillermo Fatás y Ricardo Mur.



La doctrina y las herramientas que se aplican en Estados Unidos



Armas y Cuerpos

Melissa Wolfe, durante su intervención en la Academia General Militar.

Melissa Wolfe, doctora en Psicología del Centro de Liderazgo del Ejército de EE.UU., habló sobre 'El liderazgo en pequeñas unidades'. En su intervención se refirió al concepto de liderazgo reflejado en la doctrina, "que está en permanente evolución", y a las herramientas que permiten mejorar el sistema de evaluación de los líderes, "una labor que se realiza con una visión amplia, recabando la opinión de los superiores, de los iguales y de los subordinados".

En este sentido, aseguró que en el Centro de Liderazgo de EE.UU. se realizan alrededor de

25.000 entrevistas anuales en las que se valoran numerosos parámetros sobre la eficacia del trabajo del líder.

Melissa Wolfe destacó en la Academia General Militar que "lo que más valor tiene en operaciones es la capacidad de liderar, el capital humano, y su iniciativa para afrontar situaciones en las que el ambiente cambia y el líder debe tener atributos para alcanzar unos objetivos y conseguir que su equipo tenga una visión clara de la misión y al mismo tiempo se sienta partícipe de ella".



Francia en la Operación Serval.

El coronel Claude Minyoulat, Jefe de Estado Mayor de la Operación Serval, liderada por Francia en el norte de Mali, explicó el contexto general de esta misión y el papel de los oficiales jóvenes –tenientes y capitanes– en pequeñas unidades. El coronel Claude Minyoulat insistió en la necesidad de "dar ejemplo, trabajando con un alto nivel de exigencia y mucho entusiasmo; en definitiva, el líder debe querer a sus subordinados".

La Operación Serval se desarrolló en el norte de Mali con el apoyo de varios países africanos y occidentales bajo el amparo de la ONU con el objetivo de frenar el avance de los rebeldes islamistas ligados a Al Qaeda. En este escenario, comentó, "la capacidad de adaptación y la preparación son fundamentales, lo que denominamos la fuerza moral. Sin ella es imposible tener éxito en una misión como esta desarrollada en unas condiciones muy duras".

César Alierta: "Un buen equipo es la clave del éxito"

César Alierta, presidente de Fundación Telefónica, pronunció en la Academia General Militar la conferencia de clausura del I Ciclo sobre 'Liderazgo y gestión de crisis y conflictos' con una ponencia sobre 'Liderazgo e innovación'. En su intervención aseguró que "un buen líder es aquel que es capaz de rodearse del mejor equipo posible; esa es la clave del éxito. Hay que escuchar las opiniones de los demás, las organizaciones que lo hacen van por delante".

César Alierta insistió en que "el liderazgo y la innovación son imprescindibles para lograr el éxito. Estamos inmersos en una nueva época, la época digital, que está

transformando todos los ámbitos de nuestra vida, caracterizada por la digitalización y el 'big data'. Ambos son la base de la innovación y todos los sectores clave están adoptando estas nuevas tecnologías, ya que ningún sector es inmune a este cambio".

En este nuevo entorno, aseguró el presidente de la Fundación Telefónica, "el Ejército necesita una transformación digital que le permita operar con la máxima disponibilidad, calidad y seguridad". Para ello, prosiguió, "hacen falta profesionales tecnológicamente cualificados y con un alto nivel de conocimientos digitales; formados en materias adaptadas al contexto actual, y que ejerzan

su liderazgo con responsabilidad. Y todo ello, sin perder los valores que caracterizan a nuestras Fuerzas Armadas y Guardia Civil".

En su intervención, César Alierta también aseguró que "el mercado laboral se está transformando y en los próximos años se necesitarán perfiles con grandes capacidades digitales y para profesiones que no existen hoy en día". En este sentido, la educación y, sobre todo, la educación digital, "es el mejor instrumento para lograrlo, ya que no solo permite la formación de los nuevos profesionales, sino que ayuda a reducir la desigualdad y crea las bases para un crecimiento sostenido".



Armas y Cuerpos



Armas y Cuerpos

César Alierta pronunció una conferencia cargada de anécdotas. A la derecha, el presidente de la Fundación Telefónica charlando con Miguel Ángel Burriel.



Civiles y militares, estrechando lazos de conocimiento y amistad en la AGM



Armas y Cuerpos

Los alféreces de la AGM han colaborado en la organización.

En el I Ciclo de Liderazgo han participado 258 alumnos. De ellos, el 46% militares de los tres Ejércitos y el resto, civiles, un 41%, entre los que hubo una importante representación de profesores y alumnos universitarios, y del ámbito de la empresa y de profesiones como psicólogos, periodistas o abogados. Además, asistieron miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado (13%).

Todos ellos convivieron intensamente durante las dos jornadas en la Academia General Militar. Este, también, ha sido uno de los objetivos del ciclo: la creación de sinergias desde distintos ámbitos de la sociedad, estrechar lazos de conocimiento y amplificar los mensajes transmitidos por los expertos en cada materia.

Cuatro jóvenes estudiantes: Laura Casajús, Verónica González, Julia Martínez y Cecilia Ángel destacaron en uno de los descansos de la primera jornada la "interesante mezcla de argumentos civiles y militares alrededor del liderazgo que nos está permitiendo llevarnos una visión global muy interesante respecto a materias parecidas que podemos ver en la Universidad".

Para Laura Casajús, que se prepara para ingresar en la Guardia Civil, "los contenidos están muy relacionados con la toma de decisiones en situaciones difíciles, algo que probablemente me vaya a encontrar a lo largo de mi ejercicio profesional".

Desde la Universidad de Granada llegaron María Vílchez y Noelia Sobrino. María ya es una veterana en su relación con la Academia General Militar porque ha participado en varias ediciones del Curso Internacional de Defensa y del Seminario de Economía y Defensa. "La elección del tema ha sido muy acertada – comentó – porque el liderazgo es una cuestión transversal que afecta a cualquier ámbito de la

vida". Además, apuntó que "es en el Ejército donde mejor se conocen y trabajan estos temas para establecer las vías de comunicación para un liderazgo efectivo".

GOES

En las jornadas también participaron siete de los ocho inspectores jefe de los Grupos Operativos Especiales de Seguridad (GOES) que hay en España. Carlos Holgado, de la Comunidad Valenciana, y Juan Ignacio Mora, de Sevilla, explicaron que en su trabajo como unidades de intervención inmediata "el liderazgo es un tema de rabiosa actualidad".

Carlos Holgado destacó que en diez años se ha enfrentado a 330 asaltos a viviendas y, en los últimos seis, a tres tiroteos reales, "por lo que constantemente tenemos que estar tomando deci-



Armas y Cuerpos

El Ejército del Aire ha estado muy bien representado en el Ciclo de Liderazgo.

siones en las que nos jugamos la vida". Sobre el contenido del ciclo, los dos destacaron que "nos ha sorprendido gratamente, a pesar de ser temáticas muy diferentes, sobre todo las de la primera jornada; por ejemplo, la comunicación no verbal para

nosotros es muy importante porque muchas veces tratas con gente que te intenta engañar o poner en situación de riesgo y es fundamental saber traducir sus gestos y el lenguaje de su cuerpo, además de aprender técnicas para manejar esas situaciones".

Del Ejército del Aire y de la Armada también asistió una importante representación que pudo intercambiar puntos de vista con sus compañeros del Ejército de Tierra y con estudiantes de distintas universidades españolas.



Armas y Cuerpos

Los inspectores de los Grupos Operativos Especiales de Seguridad, en el salón de actos.



Armas y Cuerpos

Sobre estas líneas, varias estudiantes de Zaragoza. A la derecha, el comandante Trujillo con dos alumnas de Granada.



Armas y Cuerpos



Integridad, intenciones, empatía, comunicación... las claves de un líder

En la mesa redonda de la primera jornada se reflexionó sobre distintos aspectos relacionados con el liderazgo en los ámbitos militar y civil, de las herramientas para ponerlo en práctica y de la importancia del equipo

La mesa redonda de la primera jornada del I Ciclo sobre 'Liderazgo y gestión de crisis y conflictos' estuvo moderada por el subdirector del Centro Universitario de la Defensa, Jesús Martínez, y en ella participaron todos los ponentes del primer día.

La ronda de preguntas se inició hablando sobre la intencionalidad en el desarrollo del liderazgo, un ejercicio básico a juicio del ex vicepresidente mundial de IBM, Javier Sada. "El éxito de un líder está en tener la mejor historia, que se construye de forma intencional. En general, la vida de las personas debe ser intencional, ya que de otra forma se toman decisiones sin saber muy bien por qué". En este sentido, recomendó incluso, "dejar por escrito esa intencionalidad para que se produzca ese crecimiento personal; todos tenemos un potencial de crecimiento y la mayoría no lo hemos alcanzado porque se puede estar creciendo toda la vida".

El mismo ponente también respondió a una pregunta sobre la importancia de aspirar a lo máximo dentro de una organización o si se puede ser un buen líder sin tener esa aspiración. "Nuestra obligación como personas, si hemos venido a este mundo para, de una forma gráfica, ser un siete, es tratar de alcanzarlo".

En este sentido, describió que uno de los mitos del liderazgo es el de la posición, que no hace al líder. "Es al revés, la obligación como seres humanos es tratar de alcanzar el máximo potencial y eso no significa alcanzar una posición concreta, sino alcanzar el máximo posible en nuestro desarrollo como personas".

Empatía

El abogado José Luis Martín Ovejero respondió a una pregunta sobre la empatía. "Las habilidades emocionales están totalmente relacionadas con la empatía -dijo-, con la posibilidad de ponernos en el lugar del otro y ver la vida con los ojos de la otra persona. Las personas con más empatía son las que habitualmente han liderado los grupos".

Sobre este tema también intervino el teniente coronel Javier Aceña destacando que "la empatía tiene mucho que



El subdirector del CUD, Jesús Martínez, moderó la mesa redonda en la que participaron los ponentes de la primera jornada.

ver con la actitud. Cuando a alguien realmente le interesa una persona se nota que quiere reconocer el estado emocional de esa persona". En este sentido, aseguró que a los cadetes en clase les sugiere que "tendrán mucho ganado en cuestiones de liderazgo si son capaces de ser hábiles diagnosticadores del estado emocional de la gente que les rodea. Y esa es una actitud que deben tomar ellos".

Al respecto, José Luis Martín Ovejero añadió algo más: "Los mejores conversa-

dores no son los que más hablan sino los que más escuchan. Cuando has escuchado mucho a otra persona de una forma activa y esa persona ha sacado todo lo que tenía dentro, tú tienes herramientas para, con muy pocas palabras, ponerte en su lugar y ofrecer un buen apoyo. Mucho más importante que hablar es escuchar".

Equipo

A continuación, se habló

sobre liderazgo y equipo, "dos términos que no se pueden disociar porque liderar en soledad es imposible", según Javier Sada. "Tienes que influir en gente si quieres ser líder y tu equipo tiene que seguirte. Hay gente que mira atrás y no le sigue nadie. Esos líderes lo que están es paseando. No se trata de llegar el primero sino de que llegues con tu equipo", concluyó.

Martín Ovejero se mostró de acuerdo con esta apreciación y añadió que la palabra clave es "el efecto contagio de

las emociones y transmitir la pasión a otras personas. Cuando queremos convencer, lo primero y fundamental es estar convencidos nosotros y luego transmitir con toda la pasión del mundo lo que queremos que se haga para llegar al objetivo. Si eso sucede, lo más fácil es que contagiemos esas emociones a los demás".

Sobre el liderazgo en el ámbito militar, el general Miguel Martín Bernardi aseguró que "quien ha mandado una compañía y lo ha hecho bien no tendrá problemas para ejercer cualquier liderazgo a lo largo de su carrera. Para ser buen capitán hay que haber sido teniente y, a poder ser, haber tenido un buen capitán que haya sido tu maestro".

Martín Ovejero expuso a continuación varias herramientas para conocer mejor a las personas. "En primer lugar, es importante ser conscientes de que no todos somos iguales; lo segundo, conocernos a nosotros mismos, ya que de esta forma vamos a valorar mejor a la otra persona y, tercero, cuando nos dirigamos a una persona de un equipo, perfilémosla, conozcamos cuál es el lenguaje que mejor entiende y cómo es para intentar adaptarnos a sus características".

Simuladores

Sobre el empleo de simula-



Una estudiante universitaria, realizando una pregunta durante la mesa redonda.

dores en el ámbito militar, el teniente coronel Javier Aceña aseguró que “no hay simulador que plasme la realidad de un atentado o un ataque terrorista, pero sí nos puede exponer de manera controlada a situaciones de riesgo y dificultad para llegar a conocer nuestros límites”.

A juicio del general Bernardi, “el empleo de simuladores para la instrucción y el adiestramiento debemos verlo en el Ejército como un elemento complementario. Los simuladores ayudan mucho y, sobre todo, ahorran muchos recursos”. También añadió que el siguiente escalón es “hacer los ejercicios lo más reales posibles, con los mismos medios, simulando al enemigo, de forma que se consiga la automatización. Los que habéis estado en operaciones sabéis que la gente siempre dice lo mismo: he actuado así porque es lo que me habían enseñado en instrucción y adiestramiento”.

En este sentido, concluyó, “la realidad demuestra que cuando has hecho ese proceso, te lleva a la automatización y respondes perfectamente a las situaciones reales de combate. Además, un elemento fundamental para enfrentarte al combate es el espíritu de equipo y de unidad, sentirte parte de esos compañeros que se están jugando la vida contigo. Eso es lo que te lleva a la eficacia en combate”.

Distintos ámbitos

Sobre las diferencias o similitudes del ejercicio del liderazgo en el Ejército y en otros ámbitos, el general Miguel Martín Bernardi señaló que “deben tener unas cualidades muy similares. Hay una base compartida: escuchar al subordinado, comportamiento ético, respeto a los demás...”. Lógicamente, prosiguió, “el que manda una unidad en combate tiene que tener otros atributos como el valor respecto al que está gestionando la tercera sección de la plana mayor de un batallón. Son pequeñas variaciones pero sobre una base común”.

El teniente coronel Javier Aceña también hizo algunas puntualizaciones al respecto. “Los principios en liderazgo son generales a todos los ámbitos, pero siempre decimos lo mismo: yo tengo que adaptar mi estilo a la situación y al entorno. Pero es verdad que cada uno tenemos nuestra forma de actuar y entender las cosas. Ser inteligentes emocionalmente es saber adaptarnos a esas situaciones sin modificar nuestro estilo”.

En este sentido, señaló que “el esfuerzo de liderazgo en cualquier ámbito tiene que ser un esfuerzo empleado en transmitir confianza. Se pue-



El Ciclo de Liderazgo registró la asistencia de 258 alumnos.

den tener ideas muy buenas pero si nadie confía en ti no te van a seguir”. Para transmitir confianza destacó que hacen faltan virtudes como: empatía, conectar con el corazón de las personas, ser duro y exigente cuando corresponda y más emocional en otros momentos... “Pero lo fundamental es la confianza”, concluyó.

El adversario

El subdirector del CUD, Jesús Martínez, preguntó sobre la importancia del adversario. Le contestó José Luis Martín Ovejero asegurando que prefiere tener un adversario en frente “y cuanta más información sobre él, mejor. Si conozco al adversario voy a poder saber cuáles son sus fortalezas para luchar contra ellas; conocer sus debilidades para, si se da el caso, apro-

vecharme, y voy a poder negociar mejor con esa persona. La información es valiosísima y conocer al contrincante de antemano, fundamental”.

Los españoles

El general Bernardi respondió a continuación a una pregunta sobre el tipo de liderazgo que ejerce un oficial español y uno de EE.UU. para conocer nuestro nivel. “Tengo cierta experiencia internacional –respondió– y las Fuerzas Armadas Españolas tenemos motivos para sentirnos orgullosos de nuestra gente. Nuestros oficiales, suboficiales y tropa están al nivel de los mejores ejércitos del mundo”.

Sobre el paso de ser subordinado a ejercer de líder, Martín Ovejero destacó que “la experiencia es un grado. Haber pasado antes por el tra-

bajo o funciones militares previos va a darnos unos conocimientos tan buenos de lo positivo y negativo, que cuando estemos en un puesto superior lo vamos a entender mejor que una persona que viene de fuera”. Además, recomendó fiarse mucho de la intuición. “Es maravillosa y esa intuición muchas veces nos la va a dar la práctica”, concluyó.

Al respecto, Javier Sada destacó que “cuando llegas a una organización donde ya has estado te la juegas en cómo comunicas. Esa es tu carta de entrada. Yo a eso le llamo conectar. Esto dura un periodo de tiempo que pueden ser seis meses. Luego tienes que demostrar que eres creíble. Y que lo seas depende de tu integridad; de tus intenciones, que no sean ocultas; de tu capacidad y de tus resultados”. De estos aspectos, prosi-

“El empleo de simuladores para la instrucción y el adiestramiento debemos verlo en el Ejército como un elemento complementario. Ayudan y, sobre todo, ahorran muchos recursos”

guió, “integridad e intenciones tienen que ver con el carácter, y competencias y resultados, con las capacidades. Las que más pesan son las relativas al carácter. Te la vas a jugar en cómo comunicas y seas de creíble”.

Negociación

El general Bernardi respondió a una pregunta sobre cómo actuar ante una orden o acción en la que no creemos. “Me he encontrado en esa situación en alguna ocasión –dijo–, y ante ella, más que capacidad de liderazgo se necesita capacidad de negociación. Hay que hacer llegar a esa persona la convicción de que se está equivocando y evitar poner a los subordinados en una situación indeseable. Y si no tiene arreglo, aplicar sentido común y, a lo mejor, un poco de valentía para valorar lo que pesa la disciplina y la integridad de tus subordinados”. En este sentido concluyó que “o lo haces porque has valorado que el riesgo es asumible, o dices que es inadmisibile y pones tu cargo a la disposición del mando”.

Sin cohesión

Por último, el general Bernardi también contestó a una pregunta sobre la gestión de un grupo sin cohesión. “Supongo que si el grupo está roto la culpa la tiene fundamentalmente el líder. Si fuera el jefe superior tomaría medidas como cambiar de puesto al jefe del grupo y otras más o menos serias en función de la situación. La aplicación de la solución, de alguna manera, tiene que venir desde fuera. Un buen jefe debe apreciar cómo funcionan sus subordinados y tomar las medidas para que las cosas mejoren”.

El teniente coronel Javier Aceña añadió al respecto que “el líder debe ser un hábil diagnosticador. La mejor manera de diagnosticar es cuando se empiezan a formar grupúsculos sin comunicación entre ellos. Desde el primer momento, la actitud debe ser de observación, de hablar con ellos y de ponerte a trabajar sin querer cambiar todo desde el principio”.



Un alférez de la AGM, interesándose por el liderazgo militar.



Iniciativa, resiliencia y visión espacial de 360 grados

En el debate de la segunda jornada se habló sobre la importancia de fomentar el pensamiento crítico, la reflexión, la adaptabilidad a distintos escenarios y la capacidad para dar sentido a las realidades que nos rodean



Armas y Cuerpos



Armas y Cuerpos

Sobre estas líneas, el coronel Claude Minyoulat, recibiendo un detalle. A la derecha, un momento de la mesa redonda de la segunda jornada.

Con la celebración de la mesa redonda en la que se analizaron experiencias de liderazgo táctico de pequeñas unidades, tipo sección o compañía, en situaciones de crisis y conflictos de Ejércitos occidentales del entorno de España como EE.UU., Francia o Portugal, concluyeron las actividades de la mañana de la segunda jornada.

En ella participaron el general Alfonso García-Vaquero, el teniente coronel portugués José Carlos Días Rouco, la psicóloga de investigación del Centro de Liderazgo del Ejército de EE.UU., Melissa Wolfe, y el coronel del Ejército francés Claude Minyoulat. La mesa redonda estuvo moderada por el coronel Jefe de Estudios de la Academia General Militar, Enrique Gaitán.

Cultura local

Durante el debate se analizó la importancia de conocer los escenarios donde se despliegan operaciones, como el Sahel. “En muchas ocasiones aprendemos leyendo libros sobre la zona que descubrieron hace años exploradores y científicos aventureros; uno lee esos trabajos y se da cuenta de que son de perfecta aplicación hoy en día”, destacó el general García-Vaquero.

A su juicio, “es importante

“Es importante estudiar la cultura local; no se puede ir en contra de la voluntad popular y de la sociedad a la que vas a apoyar. Hace años que en el Ejército de Tierra tenemos estos aspectos muy claros”

estudiar la cultura local; no se puede ir en contra de la voluntad popular y de la sociedad a la que vas a apoyar. Hace años que en el Ejército de Tierra esto se tiene muy claro, forma parte de nuestra idiosincrasia conocer el escenario y tener en cuenta estos aspectos”.

Resumen

El alumno Miguel Ángel Burriel resumió los contenidos tratados durante la segunda jornada destacando la impor-

“Para tener iniciativa hay que tomar responsabilidades, tener autoconfianza, estar bien preparado y bien informado, además de ser creativo y tener una visión amplia de conjunto”

tancia de la iniciativa, la resiliencia y la visión espacial de 360 grados en el teatro de operaciones y pidió una valoración a los ponentes sobre estos aspectos. Para el general Alfonso García-Vaquero, “un líder que no tenga iniciativa nunca llegará a ser un buen jefe”. “Para tener iniciativa hay que tomar responsabilidades, tener autoconfianza, estar bien preparado y bien informado. Y ser creativo, tener una visión amplia de conjunto. La sociedad actual te da una visión global importante, que es la que hay que tener en cuenta, ya que ninguna crisis actual se ha resuelto con una acción militar pura”.

Además, se refirió a la necesidad de ofrecer una visión espacial de 360 grados, abarcando todo tipo de materias a la hora de actuar en un escenario e intentar resolver un conflicto (económicas, diplomáticas, de reforma de los sistemas judiciales, aduanas...). También se refirió a la importancia del control del ciberespacio y de las nuevas tecnologías. “Todo eso debe formar parte de esa formación completa de un oficial del futuro para ser eficaz en la sociedad actual”, concluyó.

Fuerza moral

Melissa Wolfe se refirió en términos parecidos a la forma-



Armas y Cuerpos

Un alumno de la AGM, entregando un detalle a la psicóloga Melissa Wolfe.



Armas y Cuerpos



Armas y Cuerpos

Detalle del salón de actos durante la mesa redonda. A la derecha, una dama alférez cadete, conversando con el teniente coronel José Carlos Días Rouco.

ción del líder, mientras que el coronel Claude Minyoulat destacó que “la resiliencia es lo que nosotros llamamos la fuerza moral”. E insistió mucho en la importancia de la preparación, “táctica, técnica e intelectual. Esta última, sobre todo, es fundamental, y todo no se puede hacer en los centros docentes. Cada uno debe formarse por sí mismo, leyendo mucho sobre lo que pasa en el mundo, sobre las culturas de otros países, ya que es donde tendremos que actuar”.

‘Soft skills’

Por su parte, el teniente coronel portugués José Carlos Días Rouco, habló de las ‘soft skills’ o las habilidades sociales ‘blandas’, que están relacionadas con el cociente de inteligencia emocional. Se trata del conjunto de rasgos de personalidad, habilidades sociales, comunicación, lenguaje, el optimismo y la amistad que caracteriza las relaciones entre personas. Estas ‘soft skills’, de acuerdo con los estudios que se están realizando en todo el mundo, representan cada vez más valor en la riqueza de un país.

“Tenemos que apostar por ellas, ya que este concepto va a ser parecido en el contexto civil, militar o en el ciberespacio; el concepto de trabajo de equipo, de liderazgo, de motivación... Por eso hay que apostar por estas nuevas competencias de futuro, porque las competencias técnicas irán evolucionando, aparecerán unas y desaparecerán otras”, señaló el teniente coronel Días Rouco.

Competencias

Durante su intervención también señaló que “las cua-

tro competencias más importantes del futuro inmediato van a ser la capacidad del pensamiento crítico, la capacidad de reflexionar, la capacidad para adaptarse y ser flexible, y la capacidad de dar sentido a la realidad porque nos vamos a ver inmersos en un mundo en el que va a haber diferentes realidades. Los militares debemos tener la capacidad de diferenciar realidades para situarnos y encontrar el centro, la razón y la virtud”.

Cultura de Defensa

En la mesa redonda se apuntó que uno de los factores clave del liderazgo es la fuerza moral basada en la ilusión y el conocimiento. También hubo referencias a la importancia de desarrollar la Cultura de Defensa. El coronel del Ejército francés Claude Minyoulat des-

“La Cultura de Defensa es la base de la fuerza moral y de la resiliencia de un país, y es lo que falla en bastantes países latino, mucho más que en Estados Unidos, donde este sentimiento es muy fuerte”

cribió que “la Cultura de Defensa es la base de la fuerza moral y de la resiliencia de un país y es lo que falla en bastantes países latinos, mucho más que en Estados Unidos, por ejemplo, donde este sentimiento es muy fuerte”.

A su juicio, la Cultura de Defensa “habría que defenderla en los colegios, pero es difícil convencer a los que tienen

la capacidad de tomar esa decisión”. En este sentido, apuntó que “en Francia se habla cada vez más de un servicio militar para todos, que aunque no sea necesariamente militar sí permita crear una conciencia de Defensa”.

‘Coaching’

Por otra parte el teniente coronel José Carlos Días Rouco y la psicóloga de investigación del Centro de Liderazgo del Ejército de EE.UU., Melissa Wolfe, se refirieron a la importancia de desarrollar conceptos como el ‘coaching’ en la formación de los militares como una herramienta para su desarrollo.

En este sentido explicaron que esta idea se está implantando incipientemente y poco a poco se irán viendo los resultados.

Escenario actual

Por último, el general Alfonso García-Vaquero respondió a una pregunta sobre la situación que actualmente se vive en Mali y, en general, en toda la zona del Sahel, y se refirió al importante trabajo que desarrollan en esta zona varias órdenes religiosas y misioneros. “Sigo manteniendo el contacto con ellos –aseguró– y la información que tengo es que continúan desarrollando su trabajo ejemplarmente”.

“Eso sí –prosiguió–, desde una relativa tranquilidad me transmiten que cada vez están más preocupados por su seguridad. Hace unos meses secuestraron a una misionera colombiana que todavía está desaparecida y existe esa inquietud, pero continúan firmes en su decisión de quedarse en el país”.



Armas y Cuerpos



Armas y Cuerpos

El coronel Jiménez, con Melissa Wolfe. A la derecha, el general Luis Lanchares, conversando con varios alumnos de la Academia.



El Ciclo de Liderazgo, en los medios

LA ROTONDA | Por Luis Lanchares Dávila

Liderazgo y valores compartidos

La Academia General Militar acoge hoy y mañana unas jornadas sobre 'Liderazgo y gestión de crisis'. Los valores en los que se asienta la formación de los oficiales del Ejército de Tierra pueden ser también fructíferos en otros aspectos de la realidad social

En la sociedad actual, globalizada y cambiante, la formación en valores y la búsqueda de la excelencia de la enseñanza deberían ser argumentos innegociables apoyados en una sólida preparación científica y humana. Estos objetivos se viven a diario en la Academia General Militar, un centro donde también nos gusta ponerle pausa y reflexión a la rapidez y a la inmediatez del mundo que nos rodea. Y si se da el caso, aportar nuestro pequeño grano de arena para redirigir el rumbo.

Para esta tarea hacen falta líderes y es necesario que su liderazgo se note si queremos avanzar como sociedad. Eso sí, entendido este ejercicio como la conquista de una atmósfera de confianza, participación y colaboración para encontrar las soluciones más inteligentes. En las Fuerzas Armadas tenemos muy presente esta inquietud: la idea de jefes que

se convierten en líderes, que cultivan y mantienen los valores propios de la institución al tiempo que practican habilidades en el trato personal, la comunicación cercana, la motivación y el espíritu de equipo.

Sobre estos argumentos girarán los debates y reflexiones de las jornadas sobre 'Liderazgo y gestión de crisis' que se van a celebrar, hoy y mañana, en la Academia General Militar. Además, afrontamos esta cita con la idea de que ciertos aspectos del liderazgo militar pueden ser extrapolables a la empresa y a la sociedad en general.

Compromiso y constancia en el cumplimiento de las obligaciones; iniciativa y valor para asu-

mir mayores responsabilidades; ejemplaridad, lealtad y compañerismo son los sólidos cimientos sobre los que hoy en día se asienta la formación de los futuros oficiales del Ejército de Tierra. Pero los escenarios cada vez más complejos, variados y cambiantes en los que se despliega exigen nuevas respuestas y, sobre todo, actuar con iniciativa y responsabilidad.

Tomar decisiones en situaciones de riesgo, sin apenas tiempo y bajo presión no es una tarea sencilla. De ahí que resulte capital que el líder genere confianza, que promueva actitudes que mejoren su autoridad y ascendiente sobre su unidad.

Para lograrlo es fundamental

poner las bases de un liderazgo o ejercicio del mando, que cada teniente y capitán ejercerá en las pequeñas unidades del Ejército de Tierra. Esas bases buscan fomentar el pensamiento crítico. Casi nunca hay una solución oficial, académica, para los problemas a los que nos enfrentamos. También se trata de estimular y promover propuestas imaginativas, y ser parte de la solución an-

«Tomar decisiones en situaciones de riesgo, sin apenas tiempo y bajo presión no es una tarea sencilla»

te cualquier reto o dificultad. Por supuesto, el liderazgo debe ser entendido con ejemplo, entrega, preparación y decisión, escuchando y aceptando siempre opiniones variadas cuando sea preciso corregir.

Así entendemos los militares cómo debe ser y actuar un líder hoy en día: siendo buena persona, justa y capaz de irradiar confianza; firme en sus valores; capaz de seleccionar los objetivos -pocos, claros y bien explicados- gestionando el tiempo y marcando prioridades; con constancia y sin rendirse nunca. Confucio lo expresó muy bien en esta cita: «Quien se controla a sí mismo no tendrá dificultad para gobernar con eficacia. Al que no sabe gobernar a sí mismo le resultará imposible ordenar la conducta de sus hombres».

Luis Lanchares Dávila es general director de la Academia General Militar

En la última

«En cuestión de oratoria, en España estamos en pañales»

JOSÉ LUIS MARTÍN OVEJERO

Experto en comunicación no verbal



Martín Ovejero, ayer en la Academia General Militar. RAQUEL LABODIA

Como experto en comunicación no verbal, ¿en qué dos o tres rasgos principales se suele fijar?

Primero, en la cara. Está comprobado científicamente que hay siete emociones básicas en el rostro que son universales e innatas: alegría, tristeza, enojo, sorpresa, asco, miedo y desprecio. Son importantes sobre todo para saber si se está diciendo o no la verdad. Luego, la posición corporal, habitualmente inclinada hacia adelante, y por último la gestualidad; solemos acompañar con las manos el contenido de nuestras palabras.

¿En qué medida es innata y hasta qué punto se puede aprender?

Las expresiones en el rostro, las siete básicas, son innatas y universales. El resto de la comunicación no verbal -y hay muchísimos canales, como la gestualidad, la proxémica, el tacto o el paralingüaje- se puede trabajar.

Y esas siete emociones básicas, ¿no se pueden entrenar?

¡Imposible! Solo si a una persona le destrozamos las emociones, si conseguimos que no sienta, no las reflejará en su rostro. Son automáticas, no somos conscientes de ellas. Duran menos de un segundo: son microexpresiones. Se puede observar en la entrega de los Premios Óscar, cuando dividen la pantalla en cuatro partes y anuncian el ganador.

¿Qué personaje público le sorprende especialmente?

Al cien por cien, ninguno. ¿A quién suelo poner como ejemplo

de muy buena comunicadora, por su coherencia entre su comunicación verbal y no verbal? A Inés Arrimadas. Vamos a fijarnos sobre todo en su rostro, en sus golpes de voz y en sus manos. Es una maravillosa orquesta.

Usted analizó la toma de posesión de Felipe VI. ¿Cómo es el Rey en comunicación no verbal?

Es bastante bueno. Se le nota comprometido. Sabemos que habitualmente los discursos los suelen hacer terceras personas; pues cuando yo escucho al Rey da la impresión de que lo impregna, siento que vive cada palabra.

¿Es Podemos el partido que más se toma en serio la comunicación no verbal?

Yo creo que no. Sé que han escrito manuales al respecto, en los que había aspectos con los que yo no estaba de acuerdo. Por ejemplo, a Pablo Iglesias se le dijo que procurara pestañear menos; eso supone casi volver loco a un líder. En general, los partidos políticos cuidan mucho más la oratoria que la comunicación no verbal.

¿Es una impresión o en cuestión de oratoria España es un erial?

Siempre hay fortalezas y debilidades. Rajoy es bastante plano en su voz, pero cada vez lo hace mejor. En el caso de Iglesias, su paralingüaje, su manera de comunicar, son muy buenos, y sin embargo tiene una gestualidad muy mala; comete un gran error como es estar aferrado a un bolígrafo, lo que le corta y puede distraer. Rivera

EL PERSONAJE

Martín Ovejero (martinovejero.com) dio ayer una charla en la Academia General Militar, dentro del ciclo 'Liderazgo y gestión de crisis y conflictos'

comunica bien, y de los líderes me quedaría con él, pero flojea en la improvisación. Si le descolocan, empieza a moverse mucho, y si habitualmente tiene contacto visual con su interlocutor, en este caso lo pierde y busca situaciones de huida con los ojos.

De los tres candidatos del PSOE, ¿con cuál se queda?

De peor a mejor: Patxi López me parece el más frío y el que menos conecta con la audiencia; Pedro Sánchez, porque parece que su gestualidad es más aprendida; y me quedaría con Susana Díaz, la más emocional.

De Obama a Trump.

El salto ha sido brutal. Obama es una persona que lo tiene todo estudiado, que comunica bien con todo su cuerpo; Trump es la naturaleza misma, la improvisación: tal cual lo siente, lo suelta. Eso a veces provoca que sea ofensivo o que muestre expresiones faciales de desprecio o enfado.

En otros países, como EE. UU., se fomenta mucho más la oratoria a edades tempranas.

En España estamos en pañales; la noticia buena es que cada vez más toda clase de grupos sociales, como por ejemplo el estamento militar, se están dando cuenta de que resulta muy importante.

Ser buen orador es también saber contar chistes.

¡Yo soy malísimo! (se ríe) Estas cosas te tienen que salir de dentro; debes ser sincero y sentir lo que cuentas.

LUIS FACI

El Ejército quiere un centro investigador del liderazgo

La Academia General Militar lo impulsa y acoge un curso

F. M. H. ZARAGOZA

La Academia General Militar y el Centro Universitario de la Defensa (CUD) celebran la próxima semana un curso bajo el título 'Liderazgo y Gestión de Crisis y Conflictos', cuyas dos jornadas, centradas en las habilidades para la toma de decisiones y la gestión de crisis, re-

unirán a importantes mandos de los ejércitos español, estadounidense, francés y portugués, además de a empresarios como César Alierta e investigadores.

La Academia aspira a ser referente en el estudio del liderazgo, y de hecho este curso puede servir como preámbulo a la próxima creación de un centro investigador sobre la materia, con vocación civicomilitar. De momento el curso ya ha despertado el interés de 265 alumnos, entre los que no solo hay militares y policías, sino profesores universitarios. ■

DEFENSA

La Academia y el CUD organizan un ciclo para potenciar el liderazgo

La Academia General Militar y el Centro Universitario de la Defensa (CUD) presentaron ayer el primer ciclo para potenciar el liderazgo de los futuros oficiales que se celebra los próximos días 26 y 27. Se desarrollará en la Academia y ya se han inscrito 265 alumnos entre civiles y militares. Entre los ponentes, hay varios miembros del Ejército español, portugués y de Estados Unidos.



El general Luis Lanchares -izda.- con los organizadores. J. M. MARCO



César Alierta, ayer en la Academia General Militar de Zaragoza. AGM

«Un buen líder es aquel que se rodea del mejor equipo», destaca Alierta en la Academia Militar

ZARAGOZA. El presidente de Fundación Telefónica, César Alierta, aseguró ayer en Zaragoza que «un buen líder es aquel que es capaz de rodearse del mejor equipo posible; esa es la clave del éxito. Hay que escuchar las opiniones de los demás, las organizaciones que lo hacen van por delante».

Alierta intervino en un ciclo sobre liderazgo y gestión de crisis y conflictos en la Academia General Militar, donde recalco

que «el liderazgo y la innovación son imprescindibles para lograr el éxito. Estamos inmersos en una nueva época, la época digital, que está transformando todos los ámbitos de nuestra vida, caracterizada por la digitalización y el 'big data'. Ambos son la base de la innovación y todos los sectores clave están adoptando estas nuevas tecnologías, ya que ningún sector es inmune a estos cambios».

En su intervención, el presi-

HERALDO