

Valores y cultura militar en las Fuerzas Armadas

Federico Aznar Fernandez-Montesinos

Capitán de Fragata

Academia de las Ciencias y las Artes Militares

Sección de Pensamiento y Moral Militar

“Aquí la más principal / hazaña es obedecer, / y el modo cómo ha de ser / es ni pedir ni rehusar. / Aquí, en fin, la cortesía, / el buen trato, la verdad, / la firmeza, la lealtad, / el honor, la bizarría, / el crédito, la opinión, / la constancia, la paciencia, / la humildad y la obediencia, / fama, honor y vida son / caudal de pobres soldados; / que en buena o mala fortuna / la milicia no es más que una / religión de hombres honrados.”

P. Calderón, Comedia famosa. Para vencer a amor, querer vencerle,

Valencia 1650

El texto que les acabo de leer es un poema de uno de los grandes clásicos de nuestro Siglo de Oro, un soldado de los Tercios llamado Calderón de la Barca. Todos los militares lo conocemos de memoria; en la Armada lo recitamos en momentos de singular esfuerzo físico, a paso ligero, como una metodología para asegurar su correcto afinamiento en las peores circunstancias, provocando el desfonde del corredor. Algunos de Vds. con formación militar también lo conocen. Es un desiderátum que sintetiza los valores de la milicia.

Si yo les digo *meiyi, chuugi, gi, yu, jin, rei, makoto* algunos de Vds. que conozcan la cultura japonesa o hayan tenido contacto con el mundo de las artes marciales habrán identificado los valores preconizados por el Bushido.

Estamos hablando de honor, lealtad, rectitud, valor, benevolencia, cortesía y honestidad. Como puede verse todas estas palabras se encuentran incluidas en el desiderátum de Calderón.

Bu-shi-do, significa literalmente militar-caballero-camino, o “el camino del guerrero,” algo de lo que sí lo desean podemos hablar más tarde, una etnamentalidad propia de un grupo social específico

Así, podemos hablar de una comunidad de valores, no solo a escala nacional, sino internacional o incluso civilizacional, pues todas las civilizaciones utilizan prendas militares de corte occidental, convirtiendo a lo militar hasta en un puente entre culturas, pero eso es ya otro tema que hoy no toca.

El término “*valores*” deriva del vocablo latino “*valere*,” que significa “*ser fuerte*.” Son los principios morales que regulan el comportamiento del ser humano en una organización y reflejan su función generadora de homogeneidad y autoestima.

Pueden definirse como concepciones grupales acerca de lo que se considera deseable, que influyen sobre las personas a la hora de elegir las formas, medios y fines para la acción “*las ideas sobre cómo deben ser las cosas y sobre cómo debe actuarse*”. Los valores dotan de cohesión a las organizaciones, estableciendo el marco de las decisiones del día a día y dotan de un plus a las estrategias.

Valores, actitudes y comportamientos están relacionados y deben ser congruentes entre sí. Las actitudes son mediadoras entre valores y comportamientos. Los valores están en la cúspide, son una guía que controla las normas y estas los comportamientos.

Los grupos de militares son grupos culturalmente homogéneos. Los lazos entre militares son más fuertes que los que existen entre estos y la sociedad civil, con lo que los cambios en esta llegan aunque con un cierto retraso. Las Fuerzas Armadas se comportan como una nevera espiritual, esto es, preservan temporalmente los valores del pasado. Este retardo al permear entre uno y otro cuerpo se suman los procesos internos.

La aproximación militar a los problemas cuenta con sus propios parámetros y de un sistema de medida autóctono. Hasta los procedimientos con los que se deben adoptar decisiones, como en parte se ha visto en otros capítulos, se encuentran estandarizados.¹ A consecuencia de su lógica de luces y sombras, se genera una lectura autónoma del relato bien distinta de la propia de un diplomático o de un economista.

La cultura militar incorpora su propio sistema de valores, un conjunto relativamente estable en el tiempo que se verbaliza creando conceptos que enriquecen y facilitan la cohesión del grupo al hacer más eficaz la comunicación interna. Cabe, pues, plantear este hecho como decisivo en la medida en que la organización militar expresa preferencias por determinadas conductas, metas o estrategias. Es una cultura corporativa.

Una cultura corporativa consiste en las creencias, en la filosofía de una organización sobre la llevanza de sus asuntos; es decir, las razones por las cuales hace las cosas de la manera en que las hace. Se manifiesta en los valores y principios de los altos directivos, en sus principios éticos, en las políticas y máximas que se establecen, en el estilo de hacer las cosas, en las

¹ Por ejemplo, con el PNP-2 (Publicación Naval de Procedimientos número 2) o la Guías de Planeamiento de la OTAN.

tradiciones que conserva la organización, en las actitudes y sentimientos de las personas y en las historias que cuentan, en las presiones que ejercen los compañeros, en la política interna de la organización y en la "*química*" que rodea el ambiente laboral.²

La cultura militar es además una cultura muy fuerte como conviene para gestionar un conjunto tan grande, diverso y complejo como lo son los Ejércitos. La cultura establece el marco de relaciones y complementa las instrucciones de los superiores jerárquicos. Es la argamasa del sistema.

Los valores de una Institución no son los que esta predica, sino los que en ella se practican. Su credibilidad, un factor crítico no ya para su éxito sino para su propia existencia, se encuentra en el espacio que se sitúa entre lo uno y lo otro.

El modelo heroico, la virtud pura puesta en práctica aun con peligro físico, es un ejemplo indudable. Una cultura heroica es una cultura muy marcada, basada en actitudes, con grandes surcos de los que no es posible sustraerse, lo que orienta y limita el espectro de decisiones posibles haciéndolas previsibles y muy coherentes entre sí.. No es tan importante el hecho como la intención, aunando ideal y praxis, constituyéndose por ello en una moralidad, en un ejemplo y, por tanto, en un camino.

La cultura heroica cuenta con una dimensión física cercana a la hermosura. El héroe desarrolla su acción sobre el terreno, en contacto con la realidad. El

² RIPOLL CANTERO, José María. "*La cultura corporativa en la Armada.*" Documento de Trabajo para el III Curso de Estado Mayor de las FAS, ESFAS, 2002.

heroísmo es siempre táctico, no es estratégico pues lo estratégico es utilitarista, está directamente al servicio de un bien superior. Desde esta perspectiva, no hay héroes en los despachos, y eso es un problema.

El uniforme implica un compromiso público con una serie de valores, lo que a su vez señala una actitud pública al tiempo que los refuerza pues apunta a una realidad permanente; el solo hecho de llevar uniforme compromete públicamente, liga a un ideal, obliga a una conducta, muestra un sincero compromiso con un credo. El uniforme es la convergencia entre principios, pensamiento y actuación. Llevar uniforme es una responsabilidad. Es solo un símbolo, pero pretende ser una actitud; no es una mera estética sino una propuesta ética.

La idea de servicio público que prestan las Fuerzas Armadas resulta una concepción capital. El “*acto de servicio*” se convierte en la justificación de cualquier acción y hasta de la propia pérdida de la vida. El nombre de los guerreros más emblemáticos, los samuráis, deriva del verbo *saburau* que viene a significar “*servir como ayudante.*”

El objeto del acto queda fuera de quien lo lleva a cabo, no se encuentra completamente alineado con sus intereses, es extrínseco y tiene su recompensa emocional, sino la gloria sí “*la satisfacción del deber cumplido.*” Su inutilidad para quien lo lleva a cabo le dota de un plus de belleza al tiempo que ennoblece a su agente.

El meollo de la cuestión no se sitúa así en los valores sino en los comportamientos, en la praxis. Por eso los valores a su vez generan unas actitudes congruentes con ellos: imperturbabilidad, laconismo, inmediatez, previsión, paciencia, autodominio...

Todos los valores y actitudes representados por el bushido se encuentran expresados en el texto de Calderón porque, unos y otros, obedecen a un tipo ideal que, para mayor abundamiento y en tanto que tal, resulta trasponible como aspiración a la sociedad general. Es el “*viejo código,*” un código que en realidad no solo no es viejo, sino que nunca ha existido. Se trata de un ideal por definición inalcanzable y sobre el cual existe un consenso implícito en la cultura del grupo considerado. Y en ello convergen con la sociedad civil. La diferencia está en las actitudes en la proactividad.

Lo militar supone un código moral y, como tal, aporta unas referencias y señala un camino, sirve para interpretar la realidad y es, a su vez, una guía de acción. Tiene elementos comunes con la religión- recordemos nuevamente la descripción que hace Calderón de la milicia como una “*religión de hombres honrados*” – si bien sus metas son señaladas por la comunidad a la que sirven y, en principio, no incorporan la dimensión trascendente específica de la religiosidad. Lo militar es un humanismo.

Estas actitudes, materializadas en un carácter más resuelto, hacen a los militares más proclives al liderazgo en la medida en que este es también y ante todo una actitud y un compromiso así como un reflejo de la capacidad de decidir. No en vano términos como “*militancia*” encarnan como parte de su significado una conducta o actitud orientada en pro de una cierta causa. Las Fuerzas Armadas se convierten de este modo en auténticas escuelas de liderazgo y decisión.

Lo militar encarna un ideal, por eso en el ámbito militar no hay tanta diferencia entre el deber ser y el ser, entre pensamiento y acción, entre ética y comportamiento. De ahí la manifiesta incapacidad de los militares para reconocer la vileza o para comprenderla, en la medida en que encarnan un

divorcio entre la realidad y su prédica y no están acostumbrados en su entorno a esta práctica.

Pero estas ventajas comparativas también incorporan sus defectos. El laconismo propicia un menosprecio por la comunicación, un elemento clave del siglo XXI; la inmediatez hace el análisis menos profundo, aun en un entorno de complejidad; la imperturbabilidad dota de un alto componente inercial y dificulta las políticas de cambio y adaptación; la vocación de ejercicio y la ejemplaridad entra en colisión con el beneficio privado que a veces concurre...En cualquier caso, la existencia de un honor específicamente militar delata por sí sola la existencia de una subcultura militar.

Todos estos arquetipos metodológicos, una riquísima cultura, también cuentan con utilidad en el ámbito civil y son dignos de estudio, cuando no sirven de inspiración, constituyéndose en una perspectiva antropológicamente relevante. Y la recíproca también es cierta, esto es, la validez para el mundo militar de la aproximación civil. Pero existe una cierta renuencia a este intercambio, en parte fruto de clichés, apriorismos y falta de mutuo conocimiento, tanto en el mundo civil como en el militar, especialmente en nuestro país. El caso de un liderazgo tan exclusivo e infrecuente como el del liderazgo estratégico hace de este intercambio de conocimientos una necesidad aún más demandante.

Centrados en el mundo militar, la experiencia de liderazgo civil resulta exportable, al igual que su lenguaje y terminología. En tal sentido el pensamiento de autores como Mahan, Houshofer o Liddell Hart podrían ser ejemplos de estos modelos de pensamiento y una referencia, aunque desde luego no los únicos, toda vez que en el siglo XXI, los ejemplos personalistas han sido desbordados por modelos mucho más complejos y elaborados en

los que intervienen grupos humanos: Directivas, Estrategias Nacionales.... que son fruto de la acción combinada de militares, diplomáticos, académicos...³Por no hablar de la exportabilidad del Método de Planeamiento Estratégico Militar y su utilidad para el mundo civil, especialmente para las grandes corporaciones.

Los niveles de decisión político, estratégico, operacional y táctico son igualmente exportables a la empresa. A nivel club de futbol en nivel táctico correspondería a un partido, el operacional a la Liga, el estratégico al conjunto de premios en que participa el equipo y el político quedaría fijado por los socios y determinado por los beneficios económicos.

En esta línea, los templarios, monjes y soldados, sumaban a la trascendencia espiritual los valores y actitudes propias de la condición militar. Su labor no se substanciaba sólo en batallas, sino en múltiples áreas (de hecho, pusieron las bases de la banca moderna); sin renunciar a lo físico y utilizando la confianza que su entrega inspiraba, llegaron a hacer la Orden tan poderosa que sus enemigos forzaron su supresión. Un compromiso sin límites que, unido al alineamiento de valores, cultura y objetivos, aseguraba un éxito sin paliativos en todos los ámbitos que desarrollasen y que excedían, normalmente, de lo militar.

Su poder provenía de la entrega espiritual y física de sus miembros, direccionados por líderes que se dejaron quemar vivos antes que abjurar. Un compromiso sin límites que unido al alineamiento de valores, cultura y

³ GONZÁLEZ MARTÍN, Andrés, y AZNAR FERNÁNDEZ-MONTESINOS, "Mahan y la Geopolítica." Geopolítica(s). Revista de estudios sobre espacio y poder, vol. 4, núm. 2, 335-351. <https://revistas.ucm.es/index.php/GEOP/article/viewFile/46355/43575>

objetivos aseguraba un éxito sin paliativos en todos los ámbitos que desarrollasen.

Las Fuerzas Armadas obedecen al mismo modelo trascendente, por eso su concurrencia con templarios, franciscanos y jesuitas en este trabajo no es casual, todo lo contrario, existen múltiples elementos en común, porque sí los objetivos temporales los separa, hasta cierto punto, la vocación de servicio los une. El liderazgo, así visto, queda sintetizado en el “*servir a los demás*” que enunciara San Francisco de Asís. Es el llamado “*Liderazgo Sirviente*” cuyo afán y razón se encuentran fuera del líder, convirtiéndose así en una actuación generosa, ejemplar y sin afán de protagonismo.

Este liderazgo se basa en un compromiso inequívoco de 360 grados lo que supone la implicación intelectual y emocional de una persona. Algo que marca la diferencia entre actuar por obligación y hacerlo por convencimiento.⁴ El liderazgo institucional no es ninguna canonjía sino que encarna una vocación de servicio que trasciende a las personas y no está hecha para su goce. Supone un compromiso con superiores, subordinados y compañeros; con la misión y con la organización; con los resultados y los valores que soportan las decisiones. El liderazgo, así visto, se transforma en un proyecto vital, en la vida de un líder. El Cardenal Cisneros es un buen ejemplo de ello.

Para la Institución el líder militar se caracteriza por la preocupación de sus subordinados; escuchar y tiene en cuenta sus ideas y opiniones; facilitar la comunicación entre ellos y con él; favorecer la cohesión; ser auténtico, objetivo y capaz de pedir opinión; estar guiado por valores y principios personales. Y además precisa competencia para motivar a su equipo

⁴ Publicación del Ejército del Aire IG 00-4, Opus citada.

provocando el entusiasmo en el cumplimiento de la misión. Todo ello sobre la base del propio conocimiento.⁵

El liderazgo militar en su acepción clásica, es así un liderazgo que mira hacia abajo pero que solo encuentra su razón mirando hacia arriba, esto es, orientando sus actuaciones hacia la misión, y por tanto, obrando como Mando.

La carrera militar va desplazándose por niveles y las aptitudes requeridas en cada uno de ellos van variando de un nivel a otro, y se desplaza de los puestos operativos a los despachos. Ello le obliga a realizar un aprendizaje continuo. Aun es más, debe ser capaz de desaprender las claves que han posibilitado su éxito y reaprender las nuevas, adaptándose a la referencia del puesto que ocupa y haciendo una provechosa relectura de su propia experiencia desde esta nueva clave.

Las Fuerzas Armadas Canadienses han identificado una matriz de desarrollo profesional en la que se asocian cuatro niveles de liderazgo (junior, intermedio, avanzado y senior) con cinco elementos cuyas características requeridas van en progresión: experiencia (de táctica a estratégica), capacidades cognitivas (de analíticas a creativas / abstractas), capacidades sociales (de interpersonales a interinstitucionales), capacidades de cambio (abierto al cambio de paradigma) e ideología profesional (de internalización hasta su gestión).⁶ Cada una de estas etapas supone un salto de las

⁵ Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC). Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales (DIDOM). "Liderazgo en los escritos militares." Ejército de Tierra, noviembre 2012

⁶ VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution. Canadian Defense Academy, 2007. www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca

aptitudes necesarias que no tienen que ser las mismas que en la etapa anterior.

Además y volviendo a la relación con la sociedad civil, las organizaciones al alcanzar sus objetivos, obtienen un beneficio que se extiende al conjunto de la sociedad, creando ligazones y dependencias. El concepto de responsabilidad social hace referencia a la actitud de una organización ante las demandas planteadas por la sociedad como consecuencia de sus actividades; con ello, la empresa consigue legitimidad, un elenco de gran trascendencia pública.⁷

Para conseguir ser una organización socialmente responsable, se ha de trazar y ejecutar una estrategia en la que todas las acciones, internas y externas, se gestionen con el denominador común de la ética. En función de cómo sea su “*alma*,” la organización actuará de una forma o de otra. Y en función de cómo actúe, será o no una empresa socialmente responsable.⁸

En esta línea, muchas Fuerzas Armadas han desarrollado conceptos y prácticas como la sostenibilidad, la igualdad de género y la optimización de recursos en sus operaciones y misiones militares. De hecho se han utilizado para promover incluso procesos de integración social.⁹

Por ejemplo, el papel de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos en el proceso de integración racial es paradigmático; primero admitiendo

⁷ NAVAS LÓPEZ, José Emilio; GUERRAS MARTÍN, Luis Ángel. *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. Opus citada, p. 100

⁸ TARRES JAVEGA, Elisabet. “*Los Valores Corporativos como motor de las empresas socialmente responsables*.”
<http://www.revistadintel.es/Revista1/DocsNum03/Tribuna/Elisabet.pdf>

⁹ RUIZ-RICO RUIZ, Catalina. “*Las Fuerzas Armadas ante el actual modelo de responsabilidad social*” *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, num.6 (2015) <http://revista.ieee.es/index.php/ieee/article/view/166/319>

ciudadanos de color, después integrándolos en unidades comunes e interraciales, promoviendo seguidamente Suboficiales y Oficiales de color. Y hasta haciendo de un JEMAD (el General Colin Powell) posteriormente Secretario de Estado (la cara exterior del país). De esta manera se ponían las bases para que se llegase a la elección de un Presidente de color. El apoyo a las políticas de integración de la mujer por parte de las Fuerzas Armadas de España, hecha además con propio beneficio, también merece citarse.

La aplicación de técnicas y prácticas socialmente responsables en el ámbito de las Fuerzas Armadas contribuye a relegitimar el despliegue de sus actuaciones. Desde esta perspectiva, el liderazgo de las Fuerzas Armadas en sostenibilidad ambiental y económica visibiliza la progresiva importación del modelo de Responsabilidad Social desde la esfera privada.¹⁰

¹⁰ RUIZ-RICO RUIZ, Catalina. *“Las Fuerzas Armadas ante el actual modelo de responsabilidad social”* Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos, num.6 (2015) <http://revista.ieee.es/index.php/ieee/article/view/166/319>