

Liderazgo militar bajo estrés

Military leadership under stressa

Resumen: Hay mucha teoría publicada sobre las habilidades, las cualidades y las capacidades que un líder debería tener para ser seguido fielmente por sus subordinados pero hay muy poco escrito sobre cuáles son las realmente importantes, las que debe tener ineludiblemente y sin las cuales esa persona no podría ser un auténtico líder. Además es fácil tomar decisiones cuando hay tiempo, cuando no hay nada en juego porque estamos en tiempo de paz o es un ejercicio. En este estudio pretendo investigar sobre cuáles son esas cualidades que debe tener un líder, en primer lugar en términos generales y en segundo lugar especialmente cuando se está bajo presión o cuando la decisión puede traer como consecuencia que muera gente o cuando se está en un escenario complicado como es el de las misiones actuales de Irak o Afganistán. A este respecto, quiero entrar en lo que es el estrés, que significa el estrés para un soldado y como lo afronta y si hay técnicas especiales para entrenar la resiliencia y poder hacer líderes más fuertes y mejor preparados en las Escuelas de Oficiales y Suboficiales de los países de nuestro entorno Además, quiero analizar si es cierto que existe lo que llaman “Soledad del Mando” y en su caso investigar cuales pueden ser los principales apoyos que puede tener un líder para manejar ese aislamiento, esa soledad, a la hora de tomar decisiones importantes.

Palabras Clave: Estres. Resiliencia. Liderazgo. Intuición. Error. Soledad del mando.

Abstract: There is a lot of published theory about the skills, qualities and abilities that a leader should have to be followed faithfully by his subordinates, but there is very little written about which ones are really important, those that he must have inescapably and without which that person could not be a true leader. It is also easy to make decisions when there is time, when there is nothing at stake because we are in peacetime or it is an exercise. In this research, I intend to investigate what are those qualities that a leader must have, first in general terms and second especially when under pressure or when the decision can result in people dying or when they are in a complicated scenario such as the current missions of Iraq or Afghanistan. In this regard, I want to get into what stress is, what stress means to a soldier and how he copes with it and if there are special techniques to train resilience and be able to make stronger and better prepared leaders in the Officer and NCO Schools of the countries of our environment In addition to that, I want to analyze if it is true that there is what is called “loneliness of a leader” and just in case, investigate what are the main supports that a leader should have to handle that isolation, that loneliness when taking important decisions.

Keywords: Stress. Resilience. Leadership. Intuition. Error. Loneliness of a leader.

Fernando Rocha y Castilla

Ejército Español.

Madrid, España.

rochitasmilan@gmail.com

Recibido: 06 abr. 2020

Aceptado: 15 jul. 2020

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



1 INTRODUCCIÓN

Warren Bennis, uno de los gurús del liderazgo, dijo: "el liderazgo es como la belleza, difícil de definir, pero fácil de percibir cuando lo ves" (FERNÁNDEZ CARREÑO, 2011, p. 2 nuestra traducción). Y este es el principal problema que encuentran los soldados profesionales, que hablamos de algo que es difícil de definir y que no todo el mundo entiende de la misma manera. Se da cuenta cuando tiene un jefe que manda con facilidad, que cuando habla, tiene ese carisma que nos hace mirarlo de cerca y seguirlo en lo que nos manda, principalmente porque estamos convencidos de que es lo que hay que hacer, pero ciertamente no es una característica de todos los jefes que conocemos, unos porque son tímidos, otros porque no están acostumbrados a comandar tropas o se sienten más cómodos en puestos de enseñanza o de analista.

Tomar el mando de hombres y mujeres, es una tarea difícil, y requiere mucha dedicación para estar cerca de sus subordinados, saber cuáles son sus sueños, los desafíos y los problemas de esas personas a las que se dirige, es decir, que cada persona tiene una actitud diferente acerca de la vida, y que, en muchos casos, se le requerirá para criarlos, y darles la motivación, para que en los momentos clave, estén cien por ciento involucrados en la misión, y no pensando en sus propios problemas.

Volverse líder, sin duda, aunque una disposición genética pueda ayudar en su empatía y capacidad física y sensatez; la única manera para que una persona se convierta en un verdadero líder es tener la experiencia en la que es posible observando a otros líderes, vivir en los momentos que haya tomada de decisiones frente a sus hombres, donde sufren las mismas dificultades que sus subordinados, soportando la fatiga física, mental, y donde uno puede adquirir las habilidades para dar órdenes en cualquier momento, independientemente de la ubicación o situación. Además de esta experiencia, el conocimiento detallado de sus hombres y mujeres, la situación o el momento, esto le dará algo llamado INTUICIÓN que probablemente también será importante para ser un buen líder. Las principales razones de esta investigación siguen en este rumbo; averiguar cuáles son las cualidades fundamentales que un líder debe tener para poder tomar decisiones consistentes y averiguar cuáles son los mejores apoyos que un líder puede tener, especialmente en tiempos de estrés o bajo presión.

Entrenamiento, entrenamiento y más entrenamiento es el consejo para estar actualizado sobre los procedimientos de combate y la mejor manera de construir un equipo donde todos confíen en todos.

Cuando está en una misión real, a menudo hay riesgos, momentos en los que tiene que tomar decisiones realmente importantes que pueden causar la muerte de tus hombres y mujeres o mantenerlos a todos vivos, momentos en los que la presión y el estrés te ahogan, pero tiene que tomar una decisión rápida y sus subordinados están esperando que los guíe... En esos momentos en los que se siente solo, tiene miedo de echar a perder y tomar la decisión equivocada porque sus hombres le seguirán por igual. En su mente está el miedo a equivocarse y este error puede llevar a perder a algunos de ellos, en última instancia, les puede fallar como líder. Esta es una razón secundaria para la investigación, tratando de quitar el miedo al error, para tomar la decisión que no esperan, para manejar el estrés en estas situaciones. Finalmente, durante la investigación, intentaré encontrar nuevas ideas que puedan ayudar a las escuelas de oficiales a formar líderes

que sean capaces de comandar con facilidad en esta era de luchas asimétricas que generalmente tienen lugar en ambientes urbanos y donde no se sabe cuándo es un ciudadano o un enemigo la persona que se encuentra en la calle.

En definitiva, durante la investigación que voy a llevar a cabo, tengo la intención de entrevistar en primer lugar a destacados líderes españoles, oficiales militares de alto rango que han vivido circunstancias especiales en misiones complejas, a continuación realizaré unos cuestionarios que serán contestados por los alumnos del Curso de Personal y del Curso de Promoción de Oficiales Generales que se están desarrollando en mi país, de donde pretendo extraer algunos datos interesantes sobre el liderazgo en escenarios complejos o bajo estrés.

Luego, leyendo en detalles libros de famosos líderes internacionales, generalmente generales estadounidenses y libros especializados en la toma de decisiones bajo gran estrés y manejo del estrés en diferentes circunstancias, quiero sacar conclusiones que determinarán cómo lidiar con este estrés en escenarios complejos.

2 DISCUSIÓN

El Teniente General Frederic J. Brown señaló que: "las demandas genuinamente nuevas de liderazgo se plantearon a partir de los acontecimientos del 11 de septiembre."

A partir de ese momento, la anticipación de una lucha contra un enemigo de manera exclusivamente convencional se acabó. Estamos en la década del ambiente operativo, requiere que los líderes se familiaricen con un tipo diferente de lucha en la que las áreas de actuación se mezclan; lo urbano y lo rural. Al enemigo es difícil de ver porque está oculto entre la gente, en unas ocasiones es ciudadano en otras es luchador que juega como se entiende bien en las redes sociales, mostrando la imagen real o falsa en un mundo en el que los países occidentales están mal preparados para hacer frente a los daños colaterales.

"El más fuerte ya no vive, sino el que mejor se adapta" y este dicho refleja la importancia de la "adaptabilidad" en las operaciones actuales que presentan muchos desafíos complejos para los que no hay soluciones que podrían haberse estudiado en cualquier escuela militar. La doctrina está muy por detrás de la tecnología y las formas de lucha y ya no proporciona ninguna solución a los problemas que se encuentran en las áreas de operaciones. Nuestros enemigos han mejorado enormemente sus capacidades, pueden lograr fácilmente una tecnología muy avanzada y saben cómo explotar nuestra debilidad. Algunos libros hablan de liderazgo adaptativo, de la importancia de crear un equipo cohesivo en el que se pueda confiar en momentos críticos, pero para un líder aún no es suficiente. Hay preocupación por las personas; cómo manejar un equipo formado por personas que tienen una vida, una familia, problemas, emociones, sueños e incertidumbres. Preparar a los líderes para enfrentar estos desafíos no es una tarea fácil, deben ser continuamente probados, entrenados en situaciones difíciles en las que tienen que resolver los problemas y tratar de tomarlos bajo presión y estrés.

El centro de gravedad de cualquier ejército en el mundo es el combatiente, y todo en su apoyo suele ser la primera prioridad (UNITED STATES, 2019). Entrenamiento, buen

equipo y motivación son necesidades básicas para cumplir cualquier misión, pero, sobre todo, se necesita una persona que te dirija, que comande el equipo, un hombre o una mujer que el equipo tenga total confianza y que lo siga, sobre todo, aunque sea necesario dar lo más precioso que un ser humano pueda dar en nombre de su nación... su propia vida.

La humanidad siempre ha necesitado líderes, aunque los modelos han sido diferentes a lo largo de la historia, siempre han existido y siempre existirán. A menudo se dice que hay diferencias físicas entre los líderes y los que lo siguen, pero más que físicas, las diferencias son psíquicas; la confianza en sí mismo, la serenidad, el enfoque y la motivación son las diferencias más pronunciadas entre uno y el otro.

Esto es precisamente de lo que se trata el liderazgo; en inspirar confianza, en dar seguridad al equipo de que las decisiones que se toman, por raras que parezcan, son las correctas, especialmente en situaciones críticas.

Hay una serie de cualidades que se pueden esperar de un líder, o las que, si se puede suponer que tienen, aunque no siempre muestran las más típicas son: la honestidad, la integridad, la capacidad de toma de decisiones, las habilidades técnicas, una buena visión a largo plazo, establecer metas específicas, ser entusiasta y dar ese impulso a su equipo, hay que tener el carisma con ellos y consigo mismo, ser consistente, sin embargo, de todas estos, queremos encontrar las que se consideran importantes para ser líderes efectivos, y especialmente en situaciones difíciles. No debemos confundir liderazgo con capacidad de mando, ser líder es mucho más que eso, tiene que ver con sus habilidades para inspirar confianza y compromiso, así como para motivar a su equipo en todo momento.

No estamos hablando de líderes de Unidades grandes porque normalmente siempre tendrán tiempo para tomar una decisión, tendrán un equipo asesor e incluso si están bajo presión nunca será igual a los jefes de unidades pequeñas que luchan contra los talibanes o miembros de Al-Qaeda en cada rincón de una pequeña aldea perdida y tienen que tomar decisiones en un lugar hostil y próximo al enemigo. Aquí es donde haremos hincapié en los jefes que lideran pequeñas unidades en las zonas de combate.

Los comandantes también a menudo tienen que luchar contra el exceso de información y con la necesidad de los jefes superiores de conocer cada movimiento que hace su unidad. En muchos casos, las decisiones deben tomarse sobre la base de la información recibida de los niveles superiores. En este caso, la tecnología avanzada puede ser un problema porque le dan tanta información que lleva mucho tiempo leerla y procesarla, retrasando así la toma de decisiones. Y a veces una persona sueña con obtener una parte de esta información vital para asegurarse de que ha tomado la decisión correcta y hace que sus subordinados esperen y esperen (ROGERS, 1994). Es el caso típico de contar con medios tecnológicamente muy avanzados que nos hacen retrasar el proceso de toma de decisiones debido al volumen de información o a la espera de esa parte de la información que nos puede dar la solución de un problema. Debemos evitar que nuestros líderes sean prisioneros de la tecnología y sean capaces de tomar decisiones más rápido, más intuitivamente y más imaginativamente.

Esto se refleja en varios libros de doctrinas occidentales, el líder debe en muchas ocasiones tomar decisiones rápidamente basadas únicamente en su juicio y sentido común, sin tener que esperar un análisis detallado de las ventajas y desventajas de las diferentes líneas de acción.

Por otro lado, la necesidad de saber de los comandantes superiores a menudo interfiere en su capacidad de mando, las preguntas constantes sobre lo que sucedió, cómo reaccionó, cuántos están heridos, etc. limitan su capacidad de decidir y han cambiado su estado de ánimo, a veces lo lleva al estrés.

En las Academias de Oficiales y Sargentos, los jefes de unidades pequeñas o medianas se forman a través de un método rígido de planificación y toma de decisiones practicado en numerosas ocasiones en aulas y ejercicios, en los que las órdenes toman tiempo para ser distribuidas porque alcanzan demasiados límites, detallando lo que se pretende, dejando a los jefes de unidades subordinadas poco espacio para la imaginación o la intuición y que, una vez que el ejercicio no responde a las fluctuaciones en el combate, se emiten nuevas órdenes y así sucesivamente (THE PRUSSIANS ..., 2010)

Los líderes son personas que han adquirido experiencia participando en misiones reales, sufriendo las mismas vicisitudes que sus subordinados y fueron motivados por alguien, algún jefe carismático que tenían y que les dejó una buena marca y de alguna manera siguen un estilo similar al suyo, adaptado a los nuevos tiempos. Pero, en cualquier caso, es esencial estar dispuesto a ofrecer motivación a su equipo y ofrecer pasión en todo lo que hace.

Es cuando se da cuenta de que no basta solo el conocimiento adquirido y su aplicación, además hay una forma de ser, de ver las cosas, de compartir con los demás, hay que ser cien por cien auténtico, no tratar de imitar a nadie, con sus fracasos y sus éxitos, sino siempre con pasión por lo que está por venir (FERNÁNDEZ CARREÑO, 2011). El líder tiene que realizar dos tareas principales: dirigir y comandar para el logro de una meta. Podemos definir conducir como la forma de impulsar recursos e ideas y comandar es la manera de guiar a las personas y unir todos los esfuerzos.

Como dirigente, el líder asigna la meta a lograr y el propósito a lograr, asignando tareas y coordinando acciones para lograrlo. Se trata principalmente de conocimientos técnicos.

Como comandante, el líder combina y coordina esfuerzos para unir los resultados de lo que los subordinados han logrado por sí solos para lograr el objetivo final, que requiere saber motivar, influir, delegar y exigir, que son habilidades fundamentalmente humanas.

Muy importante aquí es no perder la orientación para lograr el objetivo final del comando superior.

El verdadero líder tiene AUTORIDAD...No porque sea el jefe o el rango más alto, sino porque la ha ganado por su ejemplo, por su dedicación, por su preparación personal y su equipo siempre lo seguirá, porque se ha ganado el respeto de todos, no hay brechas en las relaciones internas y el equipo respalda su autoridad moral. En este caso, tiene que huir del líder tóxico, el que gobierna solo porque tiene el rango y cree que siempre tiene la razón, el que suele ser despótico e irracional. Es lo que se llama POTESTAS Es el poder establecido, que es obligatorio obedecer. Ese jefe que depende de cómo llega cada mañana, que puede ser

bueno o malo, o ese jefe que grita, amenaza, humilla o calumnia. Ese tipo de jefe que quiere alcanzar una meta y no se preocupa por los medios o maneras de alcanzarla, ese jefe que siempre exige y nunca recompensa (REED, 2005).

Otra cualidad fundamental de un verdadero líder es la COMUNICACIÓN, debe ser muy detallado en este aspecto, debe dejar muy claro a sus subordinados qué es la misión, para qué está destinada, por qué, cómo, cuándo, si hace parte de una operación grande o no, cuáles son las rutas de escape, posibles interferencias, qué hacer en caso de duda. Un general dijo que los subordinados a menudo parecen escuchar lo que está diciendo, pero la mayoría de las veces no pueden escuchar más de la mitad, por lo que hay que ser paciente, hablar con ellos repetidamente, confirmando todo lo que es importante que sepan y evitando lo superfluo. No debes morir ahogándote en cosas vanas.

La tercera cualidad fundamental es la MOTIVACIÓN y este es un reto difícil de un verdadero líder. Mantenga a su equipo listo, ansioso por actuar sea cual sea la misión, con iniciativa, con una mentalidad positiva. Todo esto se puede lograr estando cerca de ellos, conociéndolos muy bien y teniendo absoluta confianza en ellos y sus capacidades y habiéndolos expuesto ya muchas veces. El comandante tiene que conocer en detalle la vida de cada uno, sus sueños o sus problemas, si tienen familia o no y hablar con ellos, darles la opción de elegir dar su versión de las cosas, recordando que un apretón de manos, una palabra de bien hecho o elogio, son fundamentales para su autoconfianza.

Si se resume estas tres cualidades fundamentales, el líder es la persona que es capaz de inspirar, motivar e impresionar a su equipo, debido a sus facultades especiales, la confianza que inspira, su forma de lograr los objetivos, su capacidad de actuar y expresarse y la fe que genera en sus subordinados.

Sin embargo, esto es fácil de aplicar en ejercicios o situaciones de bajo riesgo. Cuando añadimos el componente de estrés, o peligro, o la sensación de estar en una gran desventaja para el enemigo, o que no sabes de dónde puede surgir la amenaza de repente, es cuando realmente tiene que ser un líder, sus decisiones pueden causar problemas muy graves a su equipo.

Cómo se materializa el estrés, cómo afecta su condición física o su relación con otras personas o, en este caso, la toma de decisiones, es algo que profundizaremos a continuación.

El estrés se caracteriza por crear situaciones que extrapolan los límites de tolerancia de las personas expuestas a él (BARDERA; GARCÍA-SILGO; PASTOR, 2014).

El liderazgo se está volviendo muy importante en la enseñanza y formación de los comandantes militares y los psicólogos militares han estado preparando este tema desde hace algún tiempo, tratando de crear modelos de manejo del estrés y hablando de programas de capacitación dirigidos a desarrollar la capacidad de resiliencia innata y adquirida de las personas ante problemas físicos o estrés psicosocial, donde se habla de cohesión grupal, trabajo en equipo, clima de equipo positivo, pero no se aborda el aspecto en áreas de acción o escenarios complejos.”

Ya existe un concepto militar moderno similar, conocido como "resiliencia", al que la Real Academia Española define como "la capacidad humana para asumir con flexibilidad situaciones fronterizas y superarlas" (RESILIENCIA..., 2020, n.p. nuestra traducción).

Estos mismos psicólogos explican que hay factores internos que han demostrado efectos moduladores sobre la salud y el rendimiento, que pueden ser biológicos, como la fuerza física, que incluye el entrenamiento físico, la alimentación saludable y el estilo de vida saludable y psicofisiológicos, como el autocontrol, la afectividad; el pensamiento positivo, el realismo, la aceptación o la autoconciencia; el altruismo; la espiritualidad (relacionada o no con la religión); y la experiencia. Algunos factores internos están directamente relacionados con tener relaciones interpersonales positivas o dar y recibir apoyo social, mientras que otros son capaces de controlar y reducir las respuestas fisiológicas a la ansiedad en situaciones de estrés.

El estrés a menudo produce una sensación de cansancio y fatiga, dolores de cabeza, trastornos del sueño (insomnio, hipersomnia, pesadillas, etc.), sudoración, boca seca excesiva, lo que resulta en la lucha contra la falta de atención y concentración, pensamiento rígido, nerviosismo, ansiedad, ofuscación, toma de decisiones equivocadas, bloqueos mentales, aumento del tiempo de reacción y menos eficiencia que a menudo conduce a la agresividad y la ira.

Todos estos síntomas, provenientes del jefe, pueden transferirse al entorno general del equipo, y luego manifestar un cambio en el estado de ánimo general que puede conducir a conflictos personales, aburrimiento, tristeza injustificada y cinismo.

Cuando en un ambiente complejo, los soldados pasan por episodios de todos estos tipos, pero bajo el liderazgo del comandante, sin saberlo, mantienen estos síntomas bajo control, pero los tienen latentes y pueden aparecer en cualquier momento en caso de degradación de la situación. El calor excesivo, la fatiga, las horas de incertidumbre y el riesgo socavan la fuerza mental y no hay tiempo para descansar o escapar de lo que está a su alrededor, este es un verdadero combate. Entonces, viene el verdadero líder, que en este momento debe aumentar el grado de flexibilidad para relajar el medio ambiente, charlar con la gente de su equipo y tenerlos a su disposición tratando de involucrarlos en la toma de decisiones. Cualidades importantes son: la capacidad de enfrentar activamente situaciones complicadas, ser optimista, lo que claramente amortigua la tensión, tener buen humor, tener inteligencia emocional, empatía, pero las fundamentales son: confianza y autoconfianza en uno mismo y unión y cohesión del equipo. No importa lo que hagas, donde o cuando... ¡Pero, juntos!

Existe un vínculo importante entre la experiencia y la confianza en sí mismo, que generalmente incluye la formación y la competencia tecnológica. Todos estos valores proporcionan al líder el conocimiento para tomar decisiones intuitivas, pero también es deseable que en todos los niveles de mando, sea esencial lograr la cohesión del equipo, un factor muy valioso para lograr la efectividad y promover la iniciativa de los comandantes subordinados.

La INTUICIÓN es otro de los valores más importantes que un líder debe tener en situaciones complejas. Aunque pueda parecer que es un valor muy frágil, ya que se basa solo en sentimientos o percepciones, según nuestra investigación, sí, es muy importante para el proceso de toma de decisiones de cualquier persona.

Entendamos qué es la intuición, y lo que tal vez no sea, y si tiene algún impacto en el proceso de toma de decisiones. Luego podemos evaluar su relevancia y estudiar formas de desarrollarla. Profundicemos en esto porque siempre es polémico. El Diccionario Webster define la intuición como "el conocimiento inmediato de algo sin el uso consciente del razonamiento" (ROGERS, 1994, p. 39). En muchos informes también se ha descrito como "instinto" o "cora-

zonada". El problema con estas palabras es que nos llevan a percepciones sensoriales que no tienen respaldo académico. El problema de tratar de desarrollar la intuición en nuestros futuros líderes radica en sus propias experiencias, lo que requiere analizar y poner atención a los detalles no visibles, lo que dificulta aceptar decisiones tomadas solo por intuición. Este tipo de enseñanza no está bien desarrollada y, por lo tanto, todavía no es creíble tomarla como un tema de enseñanza o práctica.

La intuición o corazonada está mucho más extendida en las actividades comerciales que en el propio ejército, donde esta intuición puede causar la muerte de personas o permitirles permanecer con vida. Por otro lado, no todas las soluciones se encuentran en máquinas de computación o software de alto nivel. La dificultad está en su falta de credibilidad científica.

El teniente general César Muro dijo que el instinto es muy importante porque reúne toda su experiencia, su preparación y sus habilidades como jefe, ya que rápidamente puede sopesar las ventajas y los riesgos y tomar una decisión imaginativa. Tiene que pensar en la oportunidad que tiene, pero también estar preparado para cometer un error. Esta rapidez o agilidad mental es la clave para decidir antes de que el enemigo lo haga y estar en mejores condiciones que él para la siguiente fase. Se dice que Winston Churchill tuvo un liderazgo intuitivo en contraste con su asesor principal durante la Segunda Guerra Mundial, Sir Alan Francis Brooke, quien le proporcionó una red de seguridad mientras era muy pragmático.

El General de División Smith (Ejército del Reino Unido) dijo que solo una vez tomó una "decisión instantánea" en la Guerra del Golfo (ROGERS, 1994, p. 40). Aunque esto pueda sugerir que las decisiones tomadas mediante un análisis profundo son más la norma y la forma preferida y más segura de tomar decisiones para los comandantes de campo de batalla, esto es posiblemente incorrecto, ya que la situación durante la Guerra "IO&hour" no requería que se tomaran tales decisiones instantáneas o intuitivas a nivel de división... el uso del instinto o la intuición en la toma de decisiones está relacionado con la falta de información y tiempo disponible y es más útil en el comando de batalla que en la preparación de la batalla.

La experiencia dice que una vez que un comandante ha recibido sus órdenes y misión, utilizará la intuición para decidir sobre su plan. Este será un proceso rápido que se basará en su experiencia y conocimiento, enfatizando el efecto que quiere tener en el enemigo.

Necesitamos que nuestros ejércitos produzcan líderes con un sexto sentido intuitivo que guíe su toma de decisiones en el complejo campo de batalla moderno. Es parte del pasado que los líderes tienen una actitud "atricionalista", llevando a sus soldados al combate confiando plenamente en la superioridad material y el enfoque sin imaginación.

Hay una frase que considero muy bien escrita por el Mariscal Castello Branco que dice: "el chef no debe tener miedo de las ideas, ni siquiera de las nuevas ideas. Es necesario, sin embargo, no perder el tiempo, emprenderlos y llevarlos a cabo hasta el final".

Se dice que Hitler también fue un líder intuitivo, que tuvo éxito al principio en el frente francés y ruso, mostrando un cierto genio, pero al final esta intuición fracasó de forma resonante. Sin duda, liderar solo con intuición es algo que tiene un gran riesgo.

Beverly Alim Metcalfe, profesora titular de Psicología Organizacional en la Universidad de Leeds, dijo que la intuición, en realidad, a menudo no es una decisión espontánea, sino el resul-

tado de un pensamiento rápido. Aunque esto sea indudablemente correcto, plantea la pregunta: "¿pensamiento basado en qué?". La respuesta a esta pregunta debe centrarse en el conocimiento y la riqueza de las experiencias anteriores. Por lo tanto, la intuición se trata de tamizar rápidamente en su banco de memoria de experiencias pasadas con el fin de tomar decisiones.

En el Manual de Campo del Ejército Británico también se describe la importancia del momento, de la sorpresa y sobre todo, de una ACTITUD MENTAL. Esta actitud mental es particularmente importante cuando se observan las actividades de los líderes.

El Manual de Campo del Ejército de los Estados Unidos dice que, en esencia, la guerra de maniobras se puede dividir en dos componentes. En primer lugar, la capacidad física de moverse y aplicar la fuerza más rápido que el enemigo, que en términos simples se relaciona con el equipo y la tecnología, y en segundo lugar, sobre la velocidad de la toma de decisiones. Si todas las cosas son iguales, entonces la toma de decisiones en relación con el enemigo se vuelve muy importante.

Se deduce que el comandante debe ser impredecible, imaginativo e instintivo y debe sopesar el factor sorpresa como crítico para sus planes. Para lograr esto, un comandante necesita iniciativa o "impulso de comando" basado en la intuición, en lugar de "empuje", que es un conocimiento en el enfoque más analítico del comando.

Los líderes deben conocer las capacidades y limitaciones de su equipo, deben estar bien capacitados, competentes y tecnológicamente avanzados para tomar decisiones intuitivas.

Aunque la intuición es un sentimiento, una habilidad especial, tenemos que intentar por todos los medios entrenar a los futuros oficiales para usar este sexto sentido en el que apoyarse para tomar decisiones en escenarios complejos. Para entrenar la intuición tenemos que confiar en la incertidumbre. Promover una rápida toma de decisiones es vital para muchas unidades que luchan en diferentes frentes.

Dado que la intuición se basa en el conocimiento, a la hora de formar líderes, es importante que podamos capacitarlos en un gran número de situaciones que les permitan tener un buen bagaje del que luego puedan tomar lecciones y tenerlas como experiencias personales que serán muy valiosas en futuras ocasiones. Dentro de este entrenamiento, sería bueno obligarlos a tomar decisiones intuitivas en las que a veces cometerían errores. Ya se sabe que se aprende más de los errores que de los éxitos y dar este tipo de formación a futuros líderes puede ser interesante y motivador al mismo tiempo.

Por último, está claro que los estilos de liderazgo deben cambiar y adaptarse a las nuevas formas de conflicto y entornos operacionales en las crisis actuales, estilos de liderazgo que sirvieron en otras épocas ahora se cuestionan. Si pensamos en la complejidad de los escenarios y el uso de nuevas tecnologías que ofrecen la posibilidad de mostrar lo que está sucediendo en la otra parte del globo en cuestión de segundos, y esto puede ser comentado por miles de personas sin importar el país, raza o religión, libres de decir, criticar o reclamar lo que quieran. Debemos pensar que nuestros líderes, sus equipos y sus familias están expuestos a esta crítica rápida y perjudicial que también puede afectar la cohesión del equipo (BURPO, 2006).

Los jefes a los que tuve la oportunidad de entrevistar comentaron un detalle que es cierto y poco discutido en las publicaciones, LA SOLEDAD DE UN LÍDER. Generalmente se dice, cuanto más alto nivel está, más solo siente y esto es porque en muchas ocasiones los jefes tienen que tomar decisiones tomando grandes riesgos en lugares donde hay muchas variables que no se conocen. El jefe siempre es responsable del éxito o del fracaso.

Cuanto más crece, menos amigos tiene, dijo el General Carlos Prada 2018 Irak Force COM. Muchas personas le hablan, pero de una manera vana y a veces interesada. Durante mi comando, tuve un buen amigo, subordinado con quien solía tomar café unas noches, trató de decirme su punto de vista sobre la operación y sobre algunos eventos, contra los cuales siempre pensé que tenía buenos argumentos hasta que me di cuenta de que se necesita coraje para escuchar la verdad que uno no quiere. Me sirvió muy bien darme cuenta de que a veces vive muy egocéntrico y tiene una visión distorsionada de lo que estaba sucediendo en el exterior.

El General Luis Cortés, 2017 Irak Force Com, conocido en España, dijo que hay que estar lo suficientemente cerca de la gente para mantenerse conectado a lo que realmente está sucediendo ahí fuera y se dan cuenta, pero lejos para que no se olviden que es usted el jefe. En sus palabras, es cierto que hay mucha soledad, por la noche me quedé en mi oficina con unos 55 grados de temperatura y pasé horas planeando, preparando informes, pensando en cómo se estaba desarrollando la misión y creo que mi mejor apoyo para el momento de decidir, fueron, sin duda, la experiencia de haber estado en otras misiones, de haber vivido momentos difíciles en todas las categorías que le da confianza en sus acciones en y consecuentemente en la toma de decisiones y siempre sabiendo CUÁL ES EL OBJETIVO FINAL.

Durante la investigación, encontré varios testimonios de líderes que se encontraban en zonas de combate como Irak o Afganistán y que se trasladaron sin haber recibido una misión clara. Estábamos tan involucrados en apoyarnos mutuamente, en avanzar en la patrulla, proporcionándonos apoyo mutuo que a veces no estaba seguro del por qué o para qué. En algunos casos, le tomó años poder decir esto públicamente y nunca se lo dijo a sus hombres porque escribió las misiones para sí mismo por vergüenza de no saber cuál era realmente su misión.

Alastair Campbell (jefe de comunicaciones de Tony Blair) dijo en su libro "Winners" que "cuando está cansado de escuchar el mismo viejo mensaje, otras personas están a punto de entenderlo."

En este sentido, de las operaciones llevadas a cabo en los últimos conflictos, hay una lección que no se puede olvidar. Necesita tener una misión clara y alcanzable y tiene que explicarla bien a todo su equipo una y otra vez. Asegúrese de que todos tengan razón sobre la misión, que la entiendan y no solo que la repitan como robots sin saber lo que realmente está pasando.

En esta nueva era, el entrenamiento psicológico de nuestros líderes se hace cada vez más necesario. Tienen que aprender a desarrollar ciertas habilidades psicosociales para que puedan ser eficaces frente a una situación adversa tras otra en la que su vida y la de su equipo

pueden estar en riesgo. La idea es integrar las capacidades militares con las habilidades mentales, emocionales y comportamentales para mejorar y fortalecer la resiliencia de los combatientes.

Estas habilidades mentales deben centrarse en potenciar factores que tienen efectos positivos en la moral, el rendimiento, la eficacia y la satisfacción personal, deben ampliar el entrenamiento de combate tradicional que mejora no solo las técnicas y procedimientos de combate, la resistencia a la fatiga y el endurecimiento en general, con el entrenamiento psicológico que puede llevarse a cabo en cortos períodos de tiempo de forma intensiva o a lo largo de varios meses, así como en un grupo que es el más común o individual, dirigido principalmente a la toma de decisiones, a tener miedo al error y a errar, y secundario a la coexistencia de un grupo en situaciones de alto riesgo en los efectos del combate y el estrés. Para ello, se debe utilizar una metodología dinámica e interactiva, evitando las típicas conferencias en las que solo habla el entrenador o psicólogo y realizando ejercicios prácticos de caso con los miembros del equipo, en los que los miembros del equipo pueden hablar, identificando cuáles son las situaciones o cosas que más enfatizan cada uno. Obviamente esto tiene que hacerse con grupos pequeños para que se pueda entrenar una amplia variedad de situaciones, mejorar la resiliencia personal, luego compartir la experiencia y analizarla con el psicólogo o entrenador.

Sería un excelente apoyo poder contar con el asesoramiento de personas que han tenido tales experiencias en combate, donde puedan narrar en detalle los factores psicológicos que les afectaron en todo momento, tanto al líder como al resto del equipo y aprender de sus propias experiencias, comentarios y sugerencias.

Por supuesto, formar líderes no es una tarea fácil en cualquiera que sea el ejército del mundo, sería imposible tratar de construir equipos que no tengan problemas personales o familiares que no afecten su desempeño y con gran resistencia física y psicológica para llevar a cabo las misiones más complicadas y arriesgadas.

Necesitamos absolutamente líderes bien preparados, tanto física como psicológicamente. Si vienen de escuelas militares sin entrenamiento relacionado, estamos obligados a entrenarlos y la mejor manera es hacerles pasar el mayor tiempo posible con su equipo, entrenarlos en la mayor variedad de escenarios posibles e intentar insertarlos en situaciones complejas donde tienen poco tiempo para reaccionar, asumiendo que la realidad es mucho más difícil y mutable que se pueda esperar.

3 CONCLUSIONES

Una vez que haya estudiado las cualidades y habilidades que un líder necesita tener, y después de haber revisado los cuestionarios a los jóvenes Comandantes que lideran Equipos y Operaciones Especiales como Irak y Afganistán, algunos de ellos bien conocidos por su fuerte liderazgo y, habiendo leído en detalle las entrevistas de grupos focales con personas mayores, que fueron los líderes de las fuerzas armadas, y tuvieron la oportunidad de estar al mando de unidades más grandes en los escenarios complejos, concluimos que las cualidades más importantes que un líder debe tener es la **AUTORIDAD, LA COMUNICACIÓN Y LA MOTIVACIÓN.**

La autoridad gana con su ejemplaridad, con su dedicación, su estilo de hacer y la confianza que inspira en su gente. Comunicación, de arriba a abajo y de abajo a arriba, donde un líder debe conocer perfectamente a su equipo y saber expresar claramente cuál es el objetivo, cómo lo logrará, cuándo y las posibles alternativas que pueda tener. Motivación para construir confianza mutua corrigiéndolos cuando hacen las cosas mal o felicitándolos cuando las hacen bien, y alentándolos a hacer comentarios o sugerencias cuando se les pide de una manera que los haga sentir parte del equipo y de la toma de decisiones.

Pero cuando un líder tiene que tomar el mando y tomar decisiones en situaciones difíciles, cuando la vida de las personas está en juego en escenarios tan complejos, en los que nos movemos y el jefe tiene que dar órdenes, y mantener la calma bajo el fuego del enemigo, o en situaciones de alto estrés, entonces el líder tiene que tener **SEGURIDAD**, que tiene el paso del tiempo y de las experiencias, y la **INTUICIÓN**, que le permitirá elegir el momento en que tomar la decisión correcta para ellos, y para la **COHESIÓN** del equipo, pero nadie puede dudar de la toma de decisiones de su Jefe y equipo en cada situación, se mantiene combinado. Esta es una de las lecciones aprendidas más importantes en las operaciones, que podemos hacer de varias maneras, ¡pero... **VAMOS A HACERLO JUNTOS!**

Es cierto que existe la soledad del jefe, hay que saber cómo combatirla y lo primero que debe hacer un líder en estos momentos difíciles es escuchar la opinión de sus asesores o subordinados, para decidir más tarde, siempre en mente **CUÁL ES EL OBJETIVO FINAL DE LA OPERACIÓN** y el mejor apoyo del líder en la toma de decisiones será su autoconfianza y su propia intuición.

Cómo manejar el estrés es otro factor a tener en cuenta, el soldado cuando actúa bajo estrés sufre reacciones físicas y químicas en su cuerpo que le hacen sentir cansado, fatiga, sudoración excesiva, boca seca y puede llevar a un estado de gran nerviosismo y tomar decisiones rápidas y equivocadas. El líder también debe mostrar su presencia en los malos momentos y hacer todo lo posible para mantener al equipo unido y cohesionado, tratando de reducir la tensión y dando a cada momento la importancia necesaria. Bajo una gran presión, debe hablar con calma con los miembros del equipo, reducir su ansiedad, escuchar sus opiniones y hacerles ver que estar nervioso o emocionado no es la mejor solución.

Por la conclusión de la investigación, se recomienda que las Academias de Oficiales y Sargentos introduzcan entrenamiento psicológico de los futuros líderes con metodología interactiva que sean capaces de establecer casos de prueba en situaciones de estrés, en pequeños grupos, donde una amplia gama de posibles situaciones podrían ser entrenados, en base a las experiencias de los excombatientes, que actuarían como asesores en los que podrían comentar sobre sus propios sentimientos y sus experiencias, buenas o malas, olvidarse de las conferencias tradicionales y aburrido que realmente no aprendieron mucho.

Los ejércitos necesitan líderes adaptados a la amplia variedad de entornos operativos que enfrentamos, con grandes capacidades militares, técnicas, humanas y psicológicas. Necesitamos ser capaces de producir líderes con una experiencia educativa y de servicio más amplia y sofisticada para enfrentar intelectualmente nuevas amenazas mientras pensamos estratégicamente para el futuro (SMITH, 2005).

REFERENCIAS

BARDERA, M. P.; GARCÍA-SILGO, M.; PASTOR, A. Gestión del estrés en las fuerzas armadas. **Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos**, Madrid, n. 4, 24 p., 2014. Disponible en: <https://revista.ieee.es/article/view/303>. Accesado en: Mar 2020.

BURPO, J. Los grandes capitanes del caos: formar líderes adaptables. **Military Review (Hispano-American)**, Fort Leavenworth, v. 86, n. 3, p. 55-64, Mayo/Jun 2006. Disponible en: <https://cgsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/p124201coll1/id/888/rec/4>. Accesado en: Mar 2020.

CAMPBELL, A. **Winners: and how they succeed**. London: Arrow Books, 2016.

FERNÁNDEZ CARREÑO, A. **El liderazgo, el modelo**. Madrid: Know Square, 2011. Conferencia en 13 de diciembre de 2011. Disponible en: <http://www.knowsquare.es/o2/item/el-liderazgo-el-modelo-conferencia-del-tcol-agustin-carreno-fernandez>. Accesado en: Mar 2020.

THE PRUSSIANS are cunning. **Business life**, [S. l.], p. 36-40, Dec 2010. Disponible en: <https://pmobrothers.files.wordpress.com/2014/04/the-prussians-are-cunning.pdf>. Accesado en: Mar 2020.

REED, G. E. Liderazgo nocivo. **Military Review (Hispano-American)**, Fort Leavenworth, v. 85, n. 2, p. 17-22, Mar/Abr 2005. Disponible en: https://cgsc.contentdm.oclc.org/digital/api/collection/p124201coll1/id/865/page/0/inline/p124201coll1_865_0. Accesado en: Mar 2020.

RESILIÊNCIA. *In*: REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Madrid: Real Academia Española, 2020. Disponible en: <https://dle.rae.es/resiliencia?m=form>. Accesado en: abril 2020.

ROGERS, C. T. Intuition: an imperative of command. **Military Review**, Fort Leavenworth, v. 74, n. 3, Mar 1994. Disponible en: <https://cgsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/p124201coll1/id/888/rec/4>. Accesado en: Mar 2020.

SMITH, J. M. **Educating leaders in an age of uncertainty**. [S. l.: s. n.], 2005.

UNITED STATES. Department of Defense Warning Statement. **2035 Leadership in the Spanish Army**. [S. l.: s. n.], 2019.