FORMACIÓN DE VALORES. LA FORMACIÓN DE UN LÍDER

Sebastián ALBA GARCÍA

A formación en valores ha representado siempre uno de los pilares fundamentales sobre los que se ha basado el adiestramiento integral del militar, cobrando más relevancia, si cabe —permítanme el atrevimiento, siendo como soy suboficial—, en la preparación para el acceso a la Escala de Suboficiales de la Armada, toda vez que, como escala más próxima a la de Marinería y con trato cercano en el día a día con ésta, los suboficiales deben representar su faro y guía.

Los valores muestran nuestro comportamiento en la vida y ante las diferentes situaciones a las que nos enfrentamos: tener respeto y educación, actuar con honestidad, ser fieles, leales, sinceros, etc., revelan el tipo de personas que somos, así como la clase de empresa u organización a la que pertenecemos, sustentándola como pilares y proyectándola hacia el futuro o, por el contrario, condenándola a la repulsa y al más profundo de los olvidos.

Desde la perspectiva que me ofrece el haber pasado los últimos seis años como profesor en la Escuela de Suboficiales —período en el que, además de impartir distintas asignaturas a los alumnos de acceso a la Escala de Suboficiales, he ejercido la función de tutor de los mismos, rol éste que me ha permitido tener un contacto estrecho con ellos—, sirvan estas líneas para poner un poco de orden en las ideas, reflexiones y pensamientos que, al hacer balance de mi paso por la docencia, vienen a mi cabeza.

Sin ánimo de caer en tópicos del tipo de «cualquier tiempo pasado fue mejor» o «la juventud actual carece de valores» —algo parecido ya pronunció Sócrates hace unos dos mil quinientos años—, lo cierto es que la juventud

Escuela de Suboficiales de la Armada. (Foto: Armada)

siempre ha sido y será juventud, y estas etiquetas siempre han acompañado a todas las generaciones, desde Sócrates hasta nuestros días; ni la de antes era mejor ni, por supuesto, la de ahora es peor.

La evolución de la enseñanza en el Armada

No cabe duda de que la enseñanza en la Armada ha sufrido en los últimos años una transcendental evolución. Los nuevos planes de estudios, enfocados a obtener oficiales y suboficiales técnicamente muy preparados y con buenos conocimientos científicos, y perfectamente alineados con el Plan Bolonia en el caso de oficiales o con los ciclos formativos de grado superior para los suboficiales, conllevan apretados horarios, así como largas jornadas de clase para la obtención de los correspondientes títulos en detrimento muchas veces de aquellas áreas/espacios puramente militares que tradicionalmente se han impartido en los centros de formación.

Pero no cometamos el error de olvidar que formamos líderes en un entorno tecnológico, no ingenieros que tienen que liderar. Claro que tienen un componente altamente tecnológico, ya que sin duda vivimos en la era de la tecnología y necesitamos oficiales y suboficiales con una cualificación acorde a los

nuevos y complejos equipos y sistemas de combate instalados en nuestros buques y unidades; pero nuestra razón de ser, nuestra motivación principal, ha de ser siempre la de formar líderes.

Como todos sabemos, el liderazgo en nuestra sociedad civil está de moda, en el mundo de los negocios y en las grandes multinacionales. Y esto es así porque las empresas han visto la necesidad de formar y potenciar a sus directivos en las cualidades que conforman el liderazgo; todo ello, que no nos quepa la menor duda, en beneficio de una mayor rentabilidad final. De hecho, se realizan conferencias y jornadas en el mundo empresarial sobre liderazgo e incluso —fíjense en el valor que actualmente tiene— se fichan líderes como si de futbolistas se tratara, simplemente para ser líderes, para liderar un proyecto u organización, a veces sin tener en cuenta las competencias en las que se han formado.

La Armada siempre ha sido escuela de líderes; de hecho, el mundo civil nos ha observado y se ha asomado con curiosidad para ver cómo impartimos nuestra formación, cómo formamos a nuestros líderes.

Me viene a la memoria la respuesta dada por un erudito en la materia a la pregunta de si el liderazgo en la vida civil es igual al de la militar, a lo que contestó que es el mismo, pero que la diferencia radica en las consecuencias,

Escuela de formación de la Armada «Antonio de Escaño». (Foto: Armada)

añadiendo, con algo de humor pero sin duda con mucho acierto, que es lo que ocurre entre un futbolista y un torero: el futbolista falla un penalti y la vida sigue, quizás pierda un partido e incluso una liga, pero no tiene mayores resultados. El torero, si es cogido por el toro al entrar a matar, quizás no vea el sol mañana; he ahí la diferencia: las consecuencias.

Y precisamente es en los centros de enseñanza donde comienza esa compleja pero indispensable tarea de instruir a nuestros futuros líderes, que se inicia con la formación en valores, cualidades indispensables del líder. Éstos se trasmiten mediante tutorías y clases programadas al efecto en talleres, en el patio de armas y a través de la observación y el contacto directo con el alumno. Se aprenden y, una vez interiorizados, se practican y finalmente se exigen; porque esos valores puestos en práctica se convierten en virtudes.

Y como no puede ser de otra manera, son los profesores de esos centros de formación los que tienen esa responsabilidad y deben ser ejemplo en todo momento, por lo que no vale sólo con ser un excelente docente. Como le gustaba decir a un director que tuve: «Un suboficial cruzando el patio de armas debe ser una lección para el alumno». Quizás la frase «excelencia en la enseñanza» tan de moda hoy en día pierde todo su sentido sin la excelencia en el profesorado, ya que de nada sirven unos perfectos planes de estudio y los medios más actuales —como los modernos simuladores y los ordenadores de última generación— sin ese ejemplo permanente del profesor, que debe representar y transmitir todo lo que el alumno anhela en convertirse algún día; de ahí la importancia en la selección del personal docente.

Por tanto, si para el conjunto de la sociedad los valores son importantes, para los militares son esenciales. Por suerte para nosotros y para el conjunto de España, la historia nunca nos había brindado un período tan largo como el que actualmente vivimos sin enfrentarnos a un conflicto bélico. Quizás por ello, la población se ha acostumbrado a ver militares sofocando fuegos, ayudando en terremotos o asumiendo diferentes tareas en la aún reciente pandemia del COVID-19 que tristemente vivimos; cometidos éstos que, como no puede ser de otra manera, asumimos con espíritu de servicio, cualidad inherente a todo militar.

Pero debemos tener siempre presente que, junto con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, somos los depositarios del uso legítimo de la fuerza, y el poder de ejercerla legalmente tiene que estar sustentado en una serie de valores forjados a lo largo de una carrera que se inició en dichos centros de formación. Podrán producirse equivocaciones en la toma de decisiones —y bendito error si trae consigo un aprendizaje—, pero siempre en el empeño de obrar bien.

Por otra parte, no se trata de poner en la balanza la formación del ingeniero o del técnico frente a la del líder, sino de encontrar el equilibrio entre ambas, pues si bien las capacidades técnicas y las competencias son esenciales, será sólo trabajando en valores como llegaremos a compensar dicha balanza y podremos tener los líderes que nuestra Armada y nuestra sociedad demandan.

Infantes de marina durante la pandemia del COVID. (Foto: Armada)

De qué valores hablamos

Éstos deberán adquirirse a través de la *integridad,* que es el lugar donde nuestras palabras y acciones se encuentran. Si no somos íntegros, nadie nos creerá y no tendremos *credibilidad*. Cuando hablamos de integridad no hay niveles intermedios, o somos íntegros o somos hipócritas, y si somos esto último, más pronto que tarde perderemos la credibilidad y, lo que es peor, la *confianza*, que es el motor del liderazgo. Debemos confiar primeramente en nosotros y en nuestras capacidades; si no confío en mí, cómo voy a inspirar confianza a los demás. Si no me gano la confianza de mis subordinados, puedo ser su jefe y ordenar, y obedecerán porque tengo el poder que me da la organización, pero no seré su líder. Sin embargo, si tengo su confianza podré disponer de su entusiasmo y su lealtad y tendré la autoridad que ellos me dan, la que viene de abajo y no el poder que viene de arriba. Como decía alguien, la confianza cuesta mucho ganarla y se pierde en segundos; sube por las escaleras, pero baja en ascensor.

Además de esto, tengo que lograr que mi comportamiento sea *ejemplar* en todo momento y que sirva de referencia para los demás. Recordemos que «la palabra convence, pero el ejemplo arrastra», por lo que los que están a nuestro alrededor rara vez van a recordar lo que hemos dicho, pero es muy posible que se acuerden de lo que hemos hecho. El líder ha de ser siempre modelo a seguir.

Si somos íntegros, creíbles y ejemplares, estaremos en condiciones de *influir*, que es de lo que se trata. De hecho, por definición, liderazgo es el

Almirante Pascual Cervera y Topete.
(Museo Naval, Madrid)

conjunto de habilidades que un individuo posee para influir en la forma de ser o actuar de las personas o de sus equipos, consiguiendo que trabajen con entusiasmo para alcanzar un logro u objetivo común. Pero esta influencia en el comportamiento humano puede darse de dos formas: inspirando o manipulando. Dicho de otra manera, podemos servir a los demás, inspirar, o servirnos de los demás, manipular. Como líderes, pensemos siempre en inspirar y no en manipular, pensemos siempre en nuestro personal y, por ende, en nuestra organización y no en nuestros objetivos individuales; pensemos siempre en qué podemos aportar y nunca en qué podemos obtener.

Por último, como valor o cualidad indispensable de un líder mencionaremos la *humildad*; humildad para saber ver cuáles son nuestras limitaciones —que como todo ser humano tenemos— y complementarlas con las cualidades del equipo que nos rodea, aprendiendo cada día de todos y cada uno de ellos, ostenten el empleo y la condición que sea.

Sólo la práctica de estos valores nos puede llevar a ser ese líder que nuestros tiempos demandan. Si actuamos así, veremos cómo poco a poco nos vamos ganando no sólo el entusiasmo y la lealtad de nuestro equipo, sino también sus corazones, y es ahí donde el líder se hace fuerte. Es ése el camino para alcanzar el compromiso emocional de nuestros subordinados con el líder y, llegado el momento, con nuestra misión. Es muy difícil pedirle a un subordinado que se comprometa plenamente con la misión si tú no eres capaz de involucrarte en su realidad, no ya como subordinado sino como persona, y conocer aspectos de su vida familiar e incluso de sus problemas.

Consideraciones finales

Adiestramiento contraincendios de las dotaciones de los buques. (Foto: Armada)

Vivimos momentos convulsos por las crecientes escaladas bélicas y, aunque la formación en valores sigue muy presente en nuestros centros, hoy más que nunca impera la necesidad de profundizar en dichos valores que desde el minuto uno se han de respirar en nuestras escuelas y den lugar a un espíritu de unidad, en el que el patriotismo, el honor y la ejemplaridad sean pilares sobre los que se construya la vocación militar, constituyendo así el intangible más poderoso de nuestra organización.

Para terminar, al principio del artículo mencionábamos que el liderazgo en la vida civil es igual al de la militar, aunque sus consecuencias son distintas. Me van a permitir añadir una diferencia más que afecta directamente a nuestros alumnos de los centros docentes una vez finalizada su formación, y es el problema del tiempo. Cuando un ingeniero es contratado por una empresa, tiene un período para aprender durante el cual no le asignarán tareas de extrema responsabilidad; por el contrario, muchos de nuestros egresados no dispondrán de ese tiempo y en apenas tres meses podrían estar al mando de una sección en cualquier conflicto del mundo o de jefes de escena intentando sofocar un incendio en la cámara de máquinas de una *F-100*. Si algo he aprendido en mis años de servicio es que si lo hacemos bien y conseguimos esa autoridad, fruto de la confianza que nos hemos ganado, lo primero que harán nuestros subordinados en los momentos delicados, ésos en los que de la toma de una decisión depende la vida o la muerte del grupo, será buscar la mirada del líder, siempre con la confianza de que no les fallaremos. Aunque, claro está, esto sólo ocurrirá si hemos logrado ser líderes. De nosotros depende que nuestros centros de formación fragüen hoy los sólidos pilares que sustenten a nuestros líderes del mañana.

Puerta del Patio de Armas del Arsenal de La Carraca.
(Foto: José Antonio Tortolero Sara)