

LIDERAZGO DE LOS SUBOFICIALES: SUS TRES VECTORES DE PROYECCIÓN

Juan Izquierdo Pastor. Suboficial Mayor. Administración.



INTRODUCCIÓN

«Eslabón entre oficiales y tropa, hago cumplir las órdenes con exactitud y me hago acreedor de su confianza». Art. IV. Decálogo del Suboficial.

«Los suboficiales constituyen el eslabón fundamental en la estructura orgánica y operativa de las FAS. Ejercen el mando y la iniciativa que les corresponde para transmitir, cumplir y hacer cumplir, en todas las circunstancias y situaciones, las órdenes e instrucciones recibidas, y asegurar la ejecución de las tareas encomendadas, en la realización de funciones operativas, técnicas, logísticas, administrativas y docentes. Por su formación y experiencia serán estrechos colaboradores de los oficiales y líderes para sus subordinados, con los que mantendrán un permanente contacto». Art. 20. 4. Ley 39/2007, de la Carrera Militar.

Estas dos citas que sirven para introducir este artículo expresan sin ambigüedad lo que se

espera del suboficial. Además, permiten entresacar de entre sus líneas tres niveles, comunes en ambas citas y que van a protagonizar las reflexiones aquí contenidas: los oficiales, los propios suboficiales y la tropa.

El completo liderazgo, además de proyectarse como es natural hacia los subordinados, debe extenderse a todo el espectro profesional y ser valorado y apreciado por los jefes y por los compañeros. Este es el tema sobre el que versa el trabajo que se desarrolla a continuación.

LIDERAZGO TRADICIONAL

En primer lugar, obsérvese cómo en las citas reseñadas se establece el mismo símil: el eslabón de una cadena. Es decir, la pieza fundamental que enlaza al resto de elementos, por encima y por debajo. Representa el liderazgo tradicional de los suboficiales: el eslabón intermedio en la jerarquía, el soporte de cohesión entre jefes y tropa.

Los oficiales deben apreciar y fomentar en sus suboficiales las cualidades del líder, como garantía de eficacia y refuerzo positivo del propio suboficial. En definitiva, hacerle sentirse «*acreedor de su confianza*».

La figura de los suboficiales y su posición en la orgánica de las unidades evolucionan de forma constante; con extremo dinamismo en los últimos años a causa de la Ley de la Carrera Militar y del Plan de Acción de Personal en el Ejército de Tierra. Esto conduce al tercer vector de proyección: los propios compañeros.

Entre las numerosas diferencias del Ejército de hace varias décadas con el actual, son dos las que afectan en mayor grado a los suboficiales: aquel era un ejército numeroso, con tropa de reemplazo, y un importante número de oficiales subalternos, que en su mayoría procedía de la promoción interna de los suboficiales. Esta situación ha desaparecido. Hoy la tropa es profesional y un bien escaso; la promoción hacia la oficialidad es prácticamente inexistente y el número de oficiales subalternos es muy reducido.

Como consecuencia de ello, el tradicional papel de eslabón entre oficiales y tropa se ha ido ampliando, tal como señala el Art. 20 de la Ley 39/2007, de forma que el liderazgo del suboficial supera el papel tradicional y asume competencias que habitualmente recaían en los oficiales, simplemente porque su número actual es escaso, y alguien tiene que ejercerlas.

NUEVO LIDERAZGO

El nuevo papel, ejercicio del mando de manera cada vez más permanente que accidental, antaño era excepcional y hoy es común. Esto lleva a que los suboficiales tengan «suboficiales subordinados» y plantea nuevas relaciones profesionales con otros empleos de la escala: lo que puede denominarse «vector transversal de liderazgo», coexistiendo con el vector vertical.

En cuanto a la tropa, el vector tradicional de liderazgo con los subordinados, los suboficiales también se enfrentan a nuevos retos, especialmente en los empleos de sargento.

El ejército de reemplazo proporcionaba soldados con una relación de servicio corta y temporal. Por tanto, las posibilidades de formación y su nivel de conocimientos eran muy limitados. Cuando alcanzaban un cierto nivel,

terminaban su servicio militar y vuelta a empezar. Hasta el sargento más moderno y de más bajo perfil era una autoridad para ellos, con lo que ejercer sobre sus soldados un liderazgo eficaz no planteaba, en general, excesivo problema.

La llegada de tropa profesional, con una relación mucho más larga en el tiempo, y algunos de sus miembros con amplia experiencia en operaciones y conocimientos adquiridos, exige mayor esfuerzo y capacidad de liderazgo a los nuevos sargentos, que pueden ser evaluados por sus subordinados con más objetividad y exigencia profesional. Además, el soldado profesional es maduro, suele tener responsabilidades familiares, etc.

Estas son las nuevas exigencias a las que debe dar respuesta el liderazgo vertical, que requiere por tanto un liderazgo actual, un tanto alejado del *orden* y *mando*, que aunque sea válido para ciertas situaciones, no es ya aplicable en la mayoría de los casos.

**El suboficial, líder vectorial,
debe dominar los recursos
tradicionales, propios del
liderazgo vertical, y ser capaz de
conjugarlos con las exigencias del
vector transversal.**

APLICANDO EL LIDERAZGO...

Vistos a grandes rasgos los vectores del liderazgo del suboficial, es momento de establecer la importancia de su correcto ejercicio, lo que desgraciadamente no siempre se consigue por la sencilla razón de que no se insiste demasiado en su enseñanza, práctica y asimilación.

La formación de los suboficiales proporciona un considerable bagaje de conocimientos tácticos, técnicos, morales, culturales, etc, a la par que una elevada formación física.

Estos conocimientos son imprescindibles para afrontar la complejidad de las operaciones de nuestro Ejército. Sin embargo, el ejercicio profesional no puede ceñirse al conocimiento y empleo de los materiales y los procedimientos.

El Ejército es sobre todo un grupo humano, organizado y jerarquizado, que para su funcionamiento y sincronía necesita de relación interpersonal, generalmente en forma de un flujo

constante de instrucciones. Pero ello no puede hacerse de forma maquina, sin sentimiento ni emoción. No se puede pretender aplicar las normas sin más a las personas que se lidera, como autómatas.

Las normas en el Ejército son claras y muy exigentes. Las más características en la milicia son inapelables como: «*El militar que tenga la orden de defender un puesto a todo trance, lo hará*». Su cumplimiento no puede fallar, y no hay otra consideración en su ejecución que la absoluta prioridad y obediencia.



Afortunadamente no es frecuente este tipo de normas, ya que el quehacer diario no es combatir, sino prepararse para el combate.

La mayoría de las normas se limitan a exigir cumplir con el deber de estar instruido y de gestionar eficazmente los recursos humanos y materiales. Y todo ello con el grupo humano del entorno de la unidad. Ya no se trata de normas rigidamente inapelables; simplemente, porque no pueden serlo todas las normas.

La mayoría de las instrucciones tienen diversos grados de implicación, de alcance y de prioridad, y deben impartirse y llevarse a cabo con la flexibilidad que cada situación o circunstancia requiera. La adecuada proyección del liderazgo hacia las personas del entorno es fundamental para el funcionamiento de la institución militar.

En consecuencia, hay que profundizar en el aprendizaje del liderazgo vectorial. Para que resulte

eficaz la labor de cada líder, la gestión de los tres vectores conlleva la aceptación natural por parte de las personas del entorno, evitándose así en lo posible el conflicto, de forma que este sea excepcional.

...Y GESTIONANDO SU PROBLEMÁTICA

Es poco deseable que personas de gran preparación técnica, táctica, física, moral, etc y —en definitiva, buenos profesionales— descuiden las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo; más aun considerando el nuevo tipo de relación entre los suboficiales.

Es un reto superar los conflictos típicos del liderazgo vertical, el tradicional de toda la vida. La frecuente aparición de conflictos y tensiones es propia de la condición humana y no hay receta para evitarla. Pero este planteamiento no puede ser válido para el auténtico líder, cuya tarea, entre otras, es minimizar la tensión, fuente de los conflictos y del enrarecimiento en las relaciones dentro del grupo. Indispose con las personas del entorno y

afecta al grado de cumplimiento de las normas y, en definitiva, a la eficacia.

El nuevo papel de ejercer el mando sobre otros suboficiales de manera cada vez más permanente que accidental, antaño era excepcional y hoy es común

Aunque uno mismo se crea un buen profesional, con grandes cualidades, si se mantienen demasiados conflictos en el entorno, esas dotes no sirven para nada. Quizá ayude aceptar que si se tienen demasiados conflictos con los compañeros, jefes y subordinados, el problema no está en ellos, sino en uno mismo.



Academia General de Suboficiales en el desfile de la Fiesta Nacional del pasado año

El conflicto debe estar reservado para situaciones extremas. La generalización de los conflictos es síntoma de un liderazgo negativo, que solo provocará el bloqueo del grupo en sus posibilidades de proyección exterior e interior.

En definitiva, nuevas situaciones profesionales, con exigencias que exceden a los recursos de liderazgo adquiridos en el periodo de formación, requieren adaptación y asimilación de las competencias profesionales necesarias. Los recursos del liderazgo tradicional no son adecuados. Se necesitan cualidades profesionales y personales para proyectar el liderazgo en los tres vectores citados, que capaciten para la flexibilidad y adaptación y doten de recursos para manejar los conflictos en consonancia con los nuevos tiempos.

CONCLUSIONES

El liderazgo de los suboficiales se enfrenta a nuevos retos. Por un lado, la tropa de reemplazo ha desaparecido, y la profesional que la sustituye, más formada, es más exigente con sus líderes directos, en cuanto a dotes de relación y profesionalidad, sobre todo con los más cercanos, los sargentos.

La oficialidad subalterna es un sector de cuadros de mando insuficiente, cuyo liderazgo debe ser asumido por los propios suboficiales. Ello implica mayor compromiso en el ejercicio del mando y aumento de la responsabilidad de la jerarquía entre los empleos de suboficial.

Los suboficiales, que antes mantenían una relación jerárquica relativa entre los distintos empleos de la escala, han pasado a tener una relación más jerarquizada con los empleos subordinados, adoptando un modelo vectorial intermedio entre el vertical y el transversal. Ya no se es solo eslabón entre oficiales y tropa, sino líder de otros suboficiales.

El liderazgo que se inculca en el periodo de formación es fundamentalmente de tipo vertical y requiere una adaptación a los nuevos modelos de relación.

Es tarea de los propios suboficiales comprender y adoptar el nuevo rol como un reto motivador. El suboficial, líder vectorial, debe dominar los recursos tradicionales, propios del liderazgo vertical, y ser capaz de conjugarlos con las exigencias del vector transversal. En la consecución de ello reside el éxito del suboficial como líder y la eficacia de la organización. ■