

## El peor enemigo ...nosotros mismos



Luis Feliu Bernárdez  
General de Brigada  
Academia de las Ciencias y las Artes Militares  
Sección de Pensamiento y Moral Militar

En el ámbito de la dirección, de la gestión de corporaciones, organizaciones o instituciones hay una frase que se repite cuando surgen dificultades, «*el peor enemigo somos nosotros mismos*». En ocasiones lo que nos vence no es un escenario hostil ajeno o un entorno agresivo externo, ni un enemigo que nos acecha, ni el miedo a las debilidades y amenazas, lo que nos derrota es la falta de coordinación interna, el escaso o mal aprovechamiento de los recursos propios, de las fortalezas o de las oportunidades y la falta de dirección, es decir la indecisión del que tiene la responsabilidad.

La falta de dirección, de objetivos, de visión principal y de estrategia para conseguirla es letal para la organización. El jefe puede, desde luego, cohesionar mediante un ideario, un código ético, incluso de un sentimiento común de pertenencia al grupo, que es la argamasa que une al equipo, pero sin visión, sin estrategia, sin objetivos de nada sirve esa cohesión.

Esa ausencia de dirección y de instrucciones precisas, provoca que cada departamento tire para su lado o intente conseguir objetivos particulares o ganancias locales, olvidando el fin perseguido o el objetivo de la organización y desencadenando una descoordinación que

puede ser más grave a medida que la organización es más grande o jerarquizada o la ineptitud o indecisión del jefe es más acusada.

Sin embargo, la definición clara por el jefe de su visión, del objetivo u objetivos a cumplir es un facilitador, un potenciador para que el equipo asuma responsabilidades. Es la idea-motor de triunfo, que permite se trabaje duro para alcanzar el objetivo, para superar metas y retos, para mejorar. El riesgo de perder, la dura competencia con otros, las ganas de ganar, espabila al jefe, estimula el trabajo duro en el equipo y fomenta la comunicación.

Las organizaciones jerarquizadas o centralizadas no tienen agilidad suficiente para adaptarse al cambiante entorno con rapidez. El proceso de toma de decisiones se torna largo y laborioso en escenarios donde la incertidumbre es acusada, cuando no se bloquea por la indecisión. Sin embargo, en las organizaciones descentralizadas, con estructuras más horizontales, la gestión integral del conocimiento y de los recursos y la fácil coordinación generan sinergias muy rentables en la estructura, facilitando el flujo de información contrastada y la toma de decisiones.

Una correcta comunicación interna clara, transparente, coherente y precisa, que dote de sentido a las ordenes o instrucciones, es la herramienta más adecuada para ayudar a la dirección, ayudar al jefe, al mando en el día a día. Además, una organización disciplinada, tanto civil como militar, a veces incluso las civiles parecen más disciplinadas, aunque las apariencias externas sugieran lo contrario, complementa con extraordinarias ventajas la comunicación interna. En efecto, disciplina y comunicación interna facilitan la dirección.

No es nuevo decir que es esencial la capacidad del jefe, del responsable, del mando para comunicar y con ello para influir en los subordinados, en sus colaterales y en sus superiores en la estructura. Dirección, Mando e Influencia van de la mano, pero un gran comunicador no tiene por qué ser un gran jefe, aunque, hoy en día, un gran jefe si debe ser un buen comunicador.

Por otro lado, en cuanto al otro aspecto antes destacado, la coordinación, las nuevas tecnologías de información y comunicación disponibles en la actualidad y que evolucionan a gran velocidad, permiten reducir al mínimo los problemas de coordinación por permitir información en tiempo real compartida de forma ágil y rápida entre las distintas partes de la organización, que además pueden contrastarla en tiempo real. Esto funciona de forma más eficiente en estructuras horizontales con sistemas de gestión transversales.

Pero por encima de todo, el jefe debe inspirar confianza y credibilidad, que solo se consigue mediante la ejemplaridad y la coherencia. Caso contrario, deja de ser jefe al sentirse superado por los acontecimientos, incapaz de afrontar la situación viendo que su organización se viene abajo ante el peligro o situación de emergencia por su incompetencia o indecisión.

*Confianza, Coherencia y Credibilidad*, las tres Cs del jefe. Confianza que es la esperanza firme que se tiene en alguien, en su autenticidad, que a su vez la tiene en sí mismo y que transmite seguridad y empatía al emprender acciones difíciles, es el verdadero facilitador de la disciplina, de la obediencia. Coherencia que es la cualidad de la persona que actúa con lógica y en consecuencia con lo que piensa o con lo que dice. Credibilidad que es la cualidad más complicada pues puede darse el caso de que alguien diga la verdad y nadie la crea, o que alguien mienta, pero se confíe en sus palabras, por lo que la credibilidad está más vinculada a la capacidad de convencer a los demás, de hacer que le sigan. Sin embargo, la base de la credibilidad es la veracidad, dado que una estructura, incluso un jefe, construida con mentiras y falsedades tarde o temprano se desmorona.

Las tres características citadas se ponen de manifiesto en todo su esplendor en situaciones de extrema dificultad, de riesgo, de emergencia para la organización. Esas situaciones no se pueden abordar solo con comunicación interna, o solo con disciplina, o con coordinación, ni con nuevas tecnologías, es en esos momentos cuando el jefe, el responsable, el que dirige se debe convertir en líder, en caudillo, en jefe absoluto, cuando el liderazgo debe brillar con luz propia. Cuando surgen las verdaderas dificultades es cuando debe aparecer el líder.



Un ejemplo de cómo la falta de liderazgo puede destrozarse un ejército es la batalla, por llamarle de alguna manera, de Karánsebes, uno de los combates más absurdos conocidos o como una mala comunicación, descoordinación, indecisión, indisciplina, desidia y falta de liderazgo pueden llegar a ser tremendamente letales. Tuvo lugar el 17 de septiembre de 1788 cerca de Timisoara en Rumanía en el marco de la guerra que Rusia y Austria mantenían con Turquía ante la decadencia ya percibida del Imperio Otomano. La batalla de Karánsebes ha pasado a la historia probablemente como la más absurda de la historia militar y en los estudios sobre ella se analiza como la casualidad, y en este caso la estupidez, puede producir una masacre entre soldados del mismo ejército del Emperador

José II de Austria, compuesto por soldados de diferentes naciones.

Efectivamente, el ejército austriaco del emperador José II estaba compuesto por austriacos, húngaros, serbios, croatas, italianos, rumanos, checos y eslovacos que no hablaban en su mayoría el alemán, idioma de los oficiales. Esa mezcla de lenguas y, por tanto, la dificultad de comunicación y coordinación fue un factor clave, junto con el pánico y la indisciplina, y

también el exceso de alcohol, para llevar a los cerca de 100.000 soldados del ejército austriaco al desastre.

El emperador, que no pudo borrar nunca su tremenda vergüenza por lo sucedido, escribió más tarde en correspondencia privada *«el pánico se extendía por doquier en el Ejército y también en las aldeas cercanas. No puedo describir con palabras las terribles violaciones y asesinatos que presencié»*. El paisaje lleno de cadáveres de soldados de la coalición austríaca, cerca de 10.000, que dejó la insensatez de aquellos hombres, fue ocupado poco después por los turcos sin pegar un solo tiro ante el desmoronamiento del ejército austríaco.

En esa ocasión de Karánberes se puso claramente de manifiesto como es cierto que el peor enemigo está dentro, somos nosotros mismos y que la mejor forma de «disciplinar la guerra» es mediante el uso de unas Fuerzas Armadas cohesionadas, jerarquizadas y disciplinadas, lideradas con decisión, ejemplaridad y coherencia, es decir, con ese líder que debe surgir en situaciones extremas.