



Trabajo Fin de Grado

El arte de la prudencia. Aplicación del modelo de liderazgo de Baltasar Gracián al oficial jefe de Sección y Compañía.

Autor

D. Ignacio Liñán Delage

Directores

Tcol. D. Francisco Escribano Bernal

Tcol. D. Alfonso Pardo de Santayana Galbis

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

2015

**EL ARTE DE LA PRUDENCIA. APLICACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO DE
BAL TASAR GRACIÁN AL OFICIAL JEFE DE SECCIÓN Y COMPAÑÍA.**

RESUMEN:

El presente trabajo analiza la aplicación de los aforismos del *Oráculo manual y arte de la prudencia* al **liderazgo** militar, especialmente al de pequeñas unidades. Para ello se ha estudiado al autor de la obra, **Baltasar Gracián**, en su relación con el ejército que conoció. Para comprobar su aplicabilidad, se han catalogado los 300 aforismos dando como resultado una amplia relación con el modelo de liderazgo existente en el **Ejército** español, a pesar de que la obra de Gracián está dirigida al ciudadano culto de su época y no a ningún tipo de **jefe**. Para contrastar la aplicabilidad de los aforismos al liderazgo militar, se realizó un sondeo a 58 profesionales del Ejército a quienes se pidió opinión. También se redactó un apartado con propuestas a realizar para la difusión del *Oráculo* y sus sentencias. Finalmente, la memoria acaba con una breve conclusión del trabajo realizado.

Palabras Clave: “Liderazgo”, “Baltasar Gracián”, “Ejército”, “Jefe”

ABSTRACT:

This paper discusses the application of the aphorisms of *Oráculo manual y arte de la prudencia* to the military **leadership**, particularly to the small units. This has been done by studying the author of the book, **Baltasar Gracián**, in the relation he had with the army he got to meet. To confirm its applicability, the 300 aphorisms have been listed, resulting in a profuse relationship between the existing leadership in the Spanish **Army**, although Gracián's book is aimed to an educated citizen of his time and not to any kind of **ruler**. To verify the applicability of the aphorisms to the military leadership, a survey to 58 Army personnel has been conducted in order to know their opinion about this matter. A section with proposals was also drafted for the propagation of the *Oracle* and its sentences. The memory ends with a brief conclusion of the work.

Keywords: “Leadership”, “Baltasar Gracián”, “Army”, “Ruler”

**EL ARTE DE LA PRUDENCIA. APLICACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO DE
BALTASAR GRACIÁN AL OFICIAL JEFE DE SECCIÓN Y COMPAÑÍA.**

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVO Y ALCANCE	5
3. ESTADO DE LA CUESTIÓN	5
4. BALTASAR GRACIÁN, EL HOMBRE Y SU OBRA	7
4.1 El autor y el Oráculo.	7
4.2 Un pensamiento de actualidad.	8
4.3 Gracián y los líderes militares.	9
5. EL LIDERAZGO EN EL MUNDO MILITAR	10
5.1 Dos modelos de convergencia.	11
5.2 Exigencias al líder militar de hoy.	13
6. APLICACIÓN DEL ORÁCULO AL LIDERAZGO	14
6.1 Análisis de los aforismos y ordenación de los aforismos según su aplicación militar.	14
6.2 Realización de un sondeo entre personal militar.	20
6.3 Valoraciones del personal sondeado.	23
7. PROPUESTAS DE APLICACIÓN DEL ORÁCULO EN LAS FAS.	26
8. CONCLUSIONES	28
9. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA	30
9.1 Fuentes.	30
9.2 Bibliografía.	30
9.3 Internet.	32

10. ANEXOS

Anexo I. Biografía de Baltasar Gracián.	33
Anexo II. El jefe, instructor de hombres.	36
Anexo III. Catalogación de los 300 aforismos según su aplicabilidad al ámbito militar...	38
Anexo IV. Metodología del sondeo.	43
Anexo V. Agrupaciones modelo para el sondeo.	44
Anexo VI. Modelo de sondeo.	50
Anexo VII. Resultados del sondeo.	52
Anexo VIII. Selección de respuestas abiertas.	56
Anexo IX. Modelos de propuestas prácticas.	58

EL ARTE DE LA PRUDENCIA. APLICACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO DE BALTASAR GRACIÁN AL OFICIAL JEFE DE SECCIÓN Y COMPAÑÍA.

1. INTRODUCCIÓN.

Baltasar Gracián (1601-1858) es uno de los principales exponentes de la literatura española del Siglo de Oro. En edad ya madura escribió *Oráculo manual y el arte de la prudencia*, obra de estilo conceptista donde concentró 300 aforismos con intención de que sirviese de libro de supervivencia al ciudadano de la época. Gracián no era ajeno al pesimismo social imperante, en el que el hombre del Barroco tenía que buscar la autodefensa ante un entorno hostil que le rodeaba. La obra se difundió con éxito desde su creación, expandiéndose sus copias por toda Europa, inicialmente a través de Francia.

A partir del tercer cuarto del siglo XX, esta obra fue identificada como adecuada para el mundo empresarial, siendo puesta como modelo de liderazgo. Hoy día se fomenta su conocimiento en escuelas de negocios de prestigio y se publica en ediciones especializadas, pues contiene mensajes y enseñanzas que están plenamente vigentes. De hecho, en este trabajo se plantea si pueden ser aplicados también al liderazgo militar, en esa permanente búsqueda que persigue el Ejército español de un modelo de mando integral y ajustado a los tiempos actuales.

Con este fin, se ha analizado en profundidad la validez de los aforismos del *Oráculo* al ámbito de este liderazgo, dando un resultado positivo para un elevado porcentaje de ellos. Tras una selección de los más adecuados, se ha llevado a cabo un sondeo entre profesionales de las FAS con el objetivo de conocer sus opiniones sobre los mensajes de Gracián y, lo que es más importante, pulsar la aceptación general o no de éstos y su aplicabilidad a escenarios militares y al mando de sección y compañía. Paralelamente, se han comparado las respuestas del sondeo con el texto *OR7-026 Orientaciones sobre liderazgo*, que ha sido para este trabajo libro de referencia. Fue publicado por el Mando de Doctrina del Ejército de Tierra en 2007 y dedica un apartado a las pequeñas unidades de combate.

Finalmente, al ser alta la receptividad encontrada, se han elaborado propuestas concretas para que el *Oráculo* sea más ampliamente conocido por los alumnos de academias militares, que se convertirán en el futuro al terminar sus estudios en tenientes y posteriormente en capitanes.

2. OBJETIVO Y ALCANCE.

El origen de este trabajo es una propuesta de la Brigada Paracaidista para su realización por un alférez de la AGM/CUD durante sus prácticas externas en 4º curso. No se ha podido determinar quién hizo tal propuesta ni qué se pretendía inicialmente con la misma.

El objetivo establecido con los directores ha sido la selección, de entre los aforismos de Baltasar Gracián en su libro *Oráculo manual y arte de la prudencia*, de aquellos que mejor se adecúen al liderazgo de los mandos de Sección y Compañía. Tras un estudio pormenorizado e individual de los 300 aforismos, se ha querido contrastar la validez de tal selección de una forma práctica, pidiendo su opinión a un número elevado de compañeros de armas que han emitido reflexiones a través de un sondeo sobre 24 aforismos escogidos.

Se pretende transmitir el estudio a un informe que recoja las experiencias comparadas de estos profesionales y hacer propuestas para incluir lo más apropiado del *Oráculo* en algún programa de preparación específico de mejora de las competencias como líderes de los tenientes y capitanes de nuestro Ejército. Así podrán los presentes y futuros oficiales conocer los mejores preceptos de la obra con un objetivo final: convertirse en mandos más conscientes en el desarrollo de sus responsabilidades.

3. ESTADO DE LA CUESTIÓN.

Desde su aparición en 1647, se han publicado en múltiples idiomas numerosas ediciones del *Oráculo manual y el arte de la prudencia*. Los seguidores tanto de Gracián como de su obra han sido muchos, aunque su eco internacional se multiplicó en el siglo XX. Hay gran número de trabajos globales sobre la vida y obra de este autor. Escogeremos como referencia los trabajos de Adolfo Coster (1913) y Miguel Batllori (1949 y 1958), los cuales, en opinión de actuales expertos sobre el personaje, significaron un antes y un después en la investigación sobre el “gracianismo”. Como exponentes de los que mantienen en España hoy día viva la llama de su obra mencionamos a Elena Cantarino de la Universitat de Valencia, Aurora Egido de la Universidad de Zaragoza y Emilio Blanco de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

En el exterior siempre tuvo aceptación, pero entre los muchos seguidores debemos mencionar algunos filósofos alemanes del siglo XIX como Kant, Nietzsche y especialmente

Schopenhauer, quien tradujo la obra al alemán en una versión que reflejaba fielmente el espíritu de la original a la que definió como “uno de los mejores libros del mundo”.

En la actualidad se cuenta con algunas ediciones adaptadas al castellano moderno que permiten una lectura más cómoda y ágil del texto, pues muchas de las palabras y giros gramaticales utilizados han caído en desuso hoy día. Destacamos, por ejemplo, la edición de *El Arte de la Prudencia* de BanReservas, publicada en Santo Domingo en el año 2007.

El *Oráculo* ha sido suficientemente desarrollado en ámbitos empresariales y de negocios incluso con ediciones propias como fue el caso de su publicación por la empresa Deloitte (2005) en idioma castellano o de la ya mencionada edición dominicana de BanReservas.

En el ámbito castrense, esta obra es solo parcialmente conocida, siendo nombrados sus aforismos de modo ocasional, normalmente en ensayos publicados en revistas militares. Sin embargo, no se ha podido encontrar ningún estudio de carácter integral que certifique la validez de la obra o que desgrane todo lo que sea de aplicación para un modelo de liderazgo militar.

Por otro lado se ha avanzado en las últimas décadas en el estudio y aplicación del liderazgo, aunque sigue existiendo en el Ejército español un solape de modelos. Uno basado en la tradición militar y en lo que significa el jefe como director de hombres y unidades, y otro que proviene del mundo civil y empresarial, mucho más completo, y que incide en mayor grado en los aspectos emocionales y de las relaciones entre las personas. Probablemente una combinación de ambos mejorará el liderazgo pretendido. A ese fin, por ejemplo, se encamina la monografía número 136, *El liderazgo en las Fuerzas Armadas* del CESEDEN (2013). Las enseñanzas de Gracián en el *Oráculo* vienen a resaltar esa parte humana (del liderazgo) que se esfuerza en comprenderse a uno mismo y conocer a los que le rodean, siempre con un fuerte componente de autocontrol.

En torno al título del trabajo, no existe tampoco, que se conozca, nada publicado que relacione la obra y el mando de Sección o Compañía. En lo que respecta a las publicaciones castrenses, son una minoría las que ponen su atención sobre el liderazgo del mando de pequeñas unidades, siendo el asunto tratado con mayor intensidad y diversidad en otros niveles superiores.

4. BALTASAR GRACIÁN, EL HOMBRE Y SU OBRA.

4.1. El autor y el *Oráculo*

El jesuita Baltasar Gracián (1601-1658)¹ es uno de los más renombrados escritores del Siglo de Oro español. El marco histórico del tramo final de su vida estuvo muy marcado en Europa por la Paz de Westfalia, en 1648, que puso fin a la Guerra de los Treinta años y transformó la estructura de los Estados y las relaciones internacionales. En el imperio español continuaba la decadencia por las continuas y prolongadas guerras, la miseria, la despoblación interior, y la disminución de la llegada de metales preciosos de América.

Gracián se alineó en la corriente conceptista, caracterizada por el ingenio verbal, la precisión y el rigor expresivo, siendo el máximo representante de la prosa didáctica doctrinal, cuya intención era ofrecer enfoques pedagógicos y propagar un pensamiento filosófico y moral. Proponía buscar un modelo de vida fundamentalmente basado en la prudencia y la sabiduría, capaz de superar los vicios y superar una época que él mismo consideraba compleja. Creó tipos ideales que servían como patrones en la vida diaria, destacando sus libros *El héroe*, *Oráculo manual y arte de la prudencia*, *Agudeza y arte de ingenio* y *El criticón*.

Su obra está dirigida al ciudadano medio, pero culto, de su época. Su vida corre paralela a ésta y, desde sus primeros textos, donde expresa entusiasmo por lo escrito, su visión se va tornando más desengañada. A su vez, aparecen dos modelos que también van íntimamente unidos a su biografía.

La obra aquí estudiada fue publicada en Huesca en 1647 bajo el seudónimo de Lorenzo Gracián. Contiene 300 aforismos, que suelen ser cortos, claros y rotundos, a cada uno de los cuales le sigue un texto explicativo en el que en muchas ocasiones aparecen nuevos mensajes, relacionados con el principal. Frente a otras, es en esta obra de Gracián donde se utiliza, de forma más pura, la economía en el lenguaje y la expresión. El jesuita se convierte aún más, si cabe, en un escritor preciso y conciso. Todo ello hace que esta obra pueda considerarse como de difícil lectura. Se une a lo anterior el probable deseo de Gracián de evitar la censura de su pensamiento por parte de su Orden y de las autoridades eclesiásticas, obligando por ello al lector a sacar sus propias conclusiones sin que siempre éstas sean expresas. Aunque parezca que el texto no disponga de un

¹ Véase un resumen biográfico más extenso en el anexo I.

orden y estructura definida a medida que se avanza en su lectura sí que se adivina una corriente de pensamiento especial, que va conformando una serie de mensajes ya más definidos. En este sentido, en una rápida lectura podrán observarse aparentes contradicciones que a la postre no lo son y que, en realidad, forman parte de una estrategia de mayor profundidad.²

Al tratarse el *Oráculo* de un conjunto básico de sabios consejos para valerse mejor en la sociedad y tratar con los semejantes, tanto iguales como superiores y subordinados, ha sido a lo largo de los siglos un texto de referencia para pensadores y filósofos. Ha sido comparado a otros autores de obras similares, como Nicolás Maquiavelo (1469-1527) o Diego de Saavedra Fajardo (1584-1648) y muchas de sus afirmaciones son afines a las que podemos leer en Sun-Tzú. Todo ello a pesar de que la obra no se dirige, como *El Príncipe* de Maquiavelo, a príncipes y gobernantes, sino a un ciudadano cultivado pero poco protagonista.

4.2. Un pensamiento de actualidad

En las últimas décadas del siglo XX, el pensamiento de Gracián comenzó a ser puesto como modelo de liderazgo en el mundo empresarial. De este modo, en Estados Unidos y Japón su obra fue publicada por distintas editoriales para ser utilizada por todo tipo de estudiantes en el ámbito económico y financiero. En este sentido, y como dijo Aurora Egido, una de las mayores especialistas en Gracián, en su discurso de ingreso en la Real Academia de la Lengua:

Aunque no falten referentes y modelos como el de los victoriosos reyes de Aragón (af. 67), lo cierto es que los conceptos de la obra aparecen casi siempre en abstracto y aplicables a cualquier sujeto que busque en ella fórmulas para convertirse en «varón grande» y ser inmortalizado³.

Por lo que respecta a Europa, la obra de Gracián comenzó a expandirse a través de Francia, y alcanzó su esplendor en el siglo XIX en Alemania, si bien no derivó el estudio de expertos a facetas relacionadas con el liderazgo. En España, ha habido numerosas ediciones, tanto eruditas como en ediciones de regalo y de bolsillo, pero sólo unas pocas de ellas, en fechas muy recientes, han buscado su aplicación en los ámbitos del liderazgo.

Se señalan dos ejemplos. Deloitte, la primera empresa de servicios del mundo por volumen de facturación, la publicó en español dirigida a sus empleados, agrupando los 300 aforismos según

² Opinión expresada por Emilio Blanco en la introducción de Gracián, B. (2013). *Oráculo manual y arte de la prudencia*, p. 64.

³ Egido (2014), p. 89.

habilidades necesarias en el liderazgo empresarial. La segunda, la publicación de *El Arte de emprender, soluciones desde la prudencia*, de la Escuela de Organización Industrial de Madrid, donde se recogen 103 aforismos escogidos y comentados por otros tantos representantes del mundo de los negocios, la empresa, las finanzas, los negocios, la información y el conocimiento. Personajes tan distinguidos como los empresarios Villar Mir (ex ministro y presidente del grupo OHL), Josep Piqué (ex ministro y ex presidente de Vueling), Cesar Alierta (presidente de Telefónica) o Isidro Fainé (presidente del grupo la Caixa), desmenuzan cada uno un aforismo en un excelente ejercicio de análisis enfocado a buscar su actualidad.

Otros ejemplos de utilización de los aforismos, con menos profundidad pero sin duda de mayor divulgación, son las continuas publicaciones en páginas web relacionadas con la economía, los negocios y las finanzas, en forma de artículos cortos e intensos. Estos textos, suelen resaltar la idea de liderazgo de Gracián, escogiendo normalmente un grupo de aforismos para después profundizar en ellos y realizar comentarios. La fluidez y viveza de un medio como Internet logra expandir de forma rápida cualquier conocimiento. Un ejemplo de lo anterior son los consejos de liderazgo expresados por Francisco Muro, consejero delegado de la empresa consultora Otto Walter para España y Portugal en el blog de la de EAE Business School, con el significativo título de "La templanza y la serenidad, dos atributos del buen líder".⁴

4.3. Gracián y los líderes militares

En el terreno más concreto del modelo de liderazgo de Gracián aplicado al mundo militar, hay muy poco trabajo desarrollado. Son algunas las referencias hechas al *Oráculo* a lo largo de los años en revistas especializadas del ámbito castrense, donde diversos articulistas han citado y extraído conclusiones de algunos de los aforismos de la obra, siempre de forma ocasional y habitualmente por ser de utilidad para la mejor explicación de ensayos de carácter más global.⁵

Sin embargo, Baltasar Gracián tuvo una gran relación con la milicia (véase el anexo I), a la que trató de forma indirecta primero y directa después. Por este motivo, es necesario estudiar el tipo de contacto que mantuvo con los jefes militares españoles. Recordemos que el *Oráculo* fue

⁴ Consultado en <http://www.eaaprogramas.es/blog/2014/05/14/la-templanza-y-la-serenidad-dos-atributos-del-buen-lider> el 24/06/2015.

⁵ La revista Aeroplano, del Ejército del Aire, introducía un dossier sobre "La inteligencia en el Ejército del Aire" en su número 31 (noviembre de 2013) con el aforismo 13 de Gracián.

publicado en Huesca, a un escaso año de sus vivencias como capellán castrense durante el año 1646, donde fue apodado el “Padre Victoria”. Es más que posible que en la obra tuvieran reflejo los episodios bélicos estimados por él importantes, donde a su labor como capellán, se unían los difíciles trances de la batalla. A las circunstancias que rodearon la campaña y la batalla de Lérida las denominó “La Armería del Valor”, demostración palpable de su respeto y admiración por la milicia. Durante ese tiempo llegó a conocer a buenos militares a los que reconoció su mérito, por sus virtudes guerreras, de mando y de liderazgo. Destaca su glosa a don Pablo de Parada, maestre de campo, y al soldado Alonso de Villamayor, así como que quedó prendado del duque del Infantado:

Tan valeroso y discreto, quien todo es corazón, hasta el mismo escudo... aquel gran descendiente del Cid, heredero de su ínclito valor, y del marqués de Leganés, quien en sus palabras derrotó al invencible vencido, es decir a Henry de Lorraine, conde francés de Harcourt que se acordará bien de las trincheras de Lérida, pues ahí perdió el renombre de invencible.⁶

5. EL LIDERAZGO EN EL MUNDO MILITAR

Para comenzar recogeremos la interesante opinión del comandante de la Guardia Civil Antonio Parrilla Martínez sobre la relación del liderazgo con la milicia.

Liderazgo y milicia siempre han ido de la mano. La vida militar, en general, y el enfrentamiento armado, en particular, pueden ser considerados como el paradigma de la necesidad de contar con un liderazgo fuerte y contundente, sin posibilidad de resquebrajamiento, ya que no se trata simplemente de embarcarse en un proyecto común de carácter profesional, sino de nuestra propia integridad.⁷

Hay que reseñar que ese liderazgo se tiene que desenvolver en unas especiales condiciones, ya que el Ejército se caracteriza por estar configurado para actuar eficazmente en situaciones de conflicto bélico o de alta tensión, a la vez que se trata de una organización compleja y muy estructurada jerárquicamente. Todo ello le confiere al militar, desde arriba, el poder con el que se va a perfilar el concepto de liderazgo, que tiene que completarse, desde abajo, con la aceptación de la autoridad que le ofrecen sus subordinados.

⁶ Citado por Batllori y Peralta (1969), p. 96.

⁷ Parrilla (2013), p.74

Sobre la definición del líder militar mucho se ha escrito. Tomaremos prestado un excelente estudio publicado en la revista *Ejército*, que en su número 829 dedicó un dossier a esta cuestión. Con el título central de *El liderazgo, el valor de lo intangible*, cinco oficiales realizaban unos interesantes ensayos sobre el asunto. En cuestión de definiciones, el teniente coronel Agustín Carreño compila en su artículo *Liderazgo sin intangibles: un camino hacia el error*, cinco citas de generales estadounidenses, algunos de ellos contemporáneos. Destacaremos las de dos generales que brillaron en la Segunda Guerra Mundial. Así, Dwight Eisenhower decía que el “Liderazgo es la capacidad de decidir lo que se ha de hacer y luego conseguir que otros deseen hacerlo. Emana de la cabeza y el corazón”. A su vez, George Patton afirmaba que “Liderazgo es estar dispuesto a tomar decisiones. Esta es la cualidad más importante de un buen líder”⁸.

En el campo normativo del Ejército, el manual ME7-007 *El Mando como líder* (1998), mostraba ideas precursoras de cómo se debía desenvolver un nuevo modelo de liderazgo que mejorara el tradicional modelo español. Posteriormente, el texto OR7-026 sobre *Orientaciones de Liderazgo* (2007), definió este concepto como la “habilidad que tiene un jefe para influir en sus subordinados más allá de lo que su poder le permite, sin que éstos se sientan coaccionados”⁹.

5.1. Dos modelos de convergencia

Más allá de las definiciones, cabe destacar que hasta una época reciente, situada en los años 1980, la actualización o interrelación de distintos referentes de liderazgo en el Ejército español era muy escasa. Se tenía como modelo el de jefe y de mando que tradicionalmente imperaba en los ejércitos, que a su vez asumía patrones y conceptos antiguos de la histórica tradición militar. El concepto se nutría de heroicos hechos de armas donde primaba la calidad de los jefes que con carácter casi innato arrastraban a sus unidades al combate y a la victoria.

La entrada en la OTAN y el comienzo de la participación en ejercicios y misiones internacionales permitieron ampliar y desglosar de forma más completa y compleja los distintos atributos y aspectos del liderazgo militar. La relación con ejércitos foráneos permitió observar y absorber modelos diferentes sin que ello significara el rechazo de lo propio.

⁸ Citado por Carreño (2010), p.39

⁹ OR7-026, cap.1, apdo. 1.1 “El concepto de liderazgo”, pp. 1-3.

Coincidiendo con este periodo de fin de siglo, se desarrollaron estudios en el ámbito civil sobre el liderazgo que, con fuerte impulso, introdujeron nuevas ideas cuyo origen era especialmente empresarial y anglosajón. Se venía a demostrar que las mejoras en este ámbito no estaban unidas tanto a la inteligencia racional como a la emocional y social y, por lo tanto, el incremento de las habilidades de liderazgo debería ir acompañado de nuevos sistemas de formación, basados en los nuevos conocimientos e investigaciones sobre el mundo de las emociones y su gestión¹⁰.

De este modo, el liderazgo y la inteligencia emocional mantienen una relación que ha sido recientemente asumida y que está dando mucho de sí. En el ámbito militar español se ha hecho un gran esfuerzo en adaptar estas investigaciones a los planes de enseñanzas no sólo de las academias militares de oficiales o suboficiales, sino también en los centros de enseñanzas de perfeccionamiento y altos estudios, como por ejemplo el Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN). Se intenta en todas estas escuelas y academias militares desarrollar para los alumnos este nuevo concepto de liderazgo basado en los aspectos que aporta la inteligencia emocional, que radica en explicar cómo los mejores líderes no son los que poseen talentos innatos sino la capacidad de empujar y arrastrar a otros con la práctica de habilidades, muchas de ellas de tipo emocional.

Sin embargo, la conjunción de este nuevo modelo de liderazgo con el tradicional militar español no siempre ha sido armoniosa, pues ha concitado extenso debate sobre el particular. En concreto, se ha cuestionado por un lado si este último modelo resulta caduco para los tiempos que corren y, por otro, si el que proviene del exterior al castrense es de verdadera aplicación militar. No se desea discutir sobre si un modelo debe prevalecer sobre el otro, pero parece que lo más coherente y razonable es que el modelo tradicional de jefe y de mando ha de hacer hueco al más moderno de líder. El primero nace de la tradición militar, y el segundo del estudio, análisis y práctica de la realidad plural de hoy día.

Sobre este particular se quiere traer a colación el mensaje que el general Gómez de Salazar, jefe de la Brigada Paracaidista *Almogávares VI*, dirigió a su Unidad en un editorial de la revista

¹⁰ El experto y considerado padre de la inteligencia emocional, Daniel Goleman, identificó seis tipos de liderazgo diferentes: coercitivo, imitativo, participativo, orientativo, afiliativo y formativo. De los resultados de diversas encuestas llevadas a cabo a nivel mundial entre directivos de empresas de todo el mundo en 2001, se dedujo que los mejores no nacían en la aplicación de un tipo único de liderazgo sino de la utilización de tres o cuatro de ellos, y que el proceso de selección ocurría de forma automática.

Boina Negra en 2010 (véase el Anexo II), donde comparó las cinco funciones básicas del líder creativo que había leído en un artículo sobre liderazgo empresarial con las cualidades de un líder militar. Para ello recurrió al Reglamento de Empleo Táctico de la Infantería, en el capítulo que trata sobre el jefe de Infantería. Trataba de demostrar que todo aquello que se le pide a dicho líder civil ya venía recogido en los reglamentos y manuales militares.

Lo que no se debe poner en duda es que el entorno que rodea al líder militar ha sufrido grandes variaciones con respecto al pasado. Los ejércitos modernos reciben nuevas misiones antes desconocidas, muchas de ellas en ámbitos civiles o al menos compartidos. Sus componentes están menos aislados que nunca y participan y son influidos poderosamente por la sociedad civil que impone derechos y condiciones antes nunca vistos. En este sentido, se busca que el líder militar no sea ajeno a las circunstancias del pueblo al que sirve y finalmente se parezca en algunas de sus características a su semejante civil.

5.2. Exigencias al líder militar de hoy

Para la consolidación de un modelo válido, el proceso de formación de un líder ha de llevarse a cabo de forma transversal, mantenida y actualizada durante toda la carrera del profesional militar. Debe ser tratada como parte nuclear de su identidad en todos los planes de estudio y áreas de actividad. Y la razón no es ligera, pues la ausencia de liderazgo de los responsables de las unidades militares puede dar como consecuencia el fracaso o la ineficaz ejecución de las misiones encomendadas y, en conflicto bélico, el incremento negligente de las bajas propias y la posible derrota de las armas y quizás política de la nación.¹¹

A los líderes militares se les exige hoy día una preparación sofisticada para poder cubrir las necesidades del servicio. Dominio de idiomas, estudios universitarios, conocimientos técnicos y tácticos, así como capacidad de comunicación son algunos de los aspectos novedosos con respecto al pasado. El jefe moderno debe controlar un amplio abanico de funciones que le faciliten interactuar con el medio y gestionar con eficiencia los destinos del personal. Al mismo tiempo, tendrá que ser un buen táctico, un excelente estratega y organizador y poseer todas las cualidades propias del líder basadas en los mencionados aspectos emocionales. Habrá de tener sólidos conocimientos y estar dispuesto para su uso ante los numerosos obstáculos que se encontrará.

¹¹ De Matías (2013), pp. 39-41.

Deberá generar herramientas de motivación propias y para sus hombres que superen cualquier situación por adversa que parezca.¹²

Pero a todas las cualidades y habilidades del líder militar, ya sean las tradicionales o las que tiene que además asumir en los tiempos modernos, no pueden faltarle las de orden moral, aquellas que el teniente coronel Carreño en su trabajo describe como “intangibles” y que sostienen al liderazgo porque le abren las puertas al corazón de sus hombres. Citando de nuevo al comandante Parrilla Martínez:

La formación militar trata de inculcar valores, principios y modelos de liderazgo adaptados para el más duro de los escenarios que, por otro lado, es la razón de ser de los ejércitos. De hecho, la gran fortaleza del liderazgo militar son sus valores y principios morales, sin duda. Del mismo modo, los modelos que han servido para construir esos procesos, requieren de una contundencia y solidez que los hagan, si es necesario, inquebrantables. Parece evidente que, a la hora del encuentro con el enemigo, no caben ejercicios de tormenta de ideas, dinámicas de grupo, ni invitar a un ejercicio de reflexión.¹³

6. APPLICACIÓN DEL ORÁCULO AL LIDERAZGO

Como se dijo anteriormente, uno de los objetivos de este trabajo es hacer un análisis de los aforismos del *Oráculo* y su adecuación a la esfera militar. Para ello se ha realizado un estudio en dos fases. La primera consistió en la lectura y catalogación de mayor a menor aplicabilidad de los 300 aforismos, según nuestra propia valoración, y la segunda, en un sondeo entre personal militar al que se le preguntó sobre 24 de ellos, escogidos a partir de lo realizado en la fase anterior.

6.1. Análisis inicial y ordenación de los aforismos según su aplicación militar

En el presente trabajo se quiere hacer hincapié en el marco del liderazgo militar de las pequeñas unidades tipo sección o compañía. No son muchas las referencias publicadas sobre estos niveles, ni siquiera en el propio ámbito militar, si bien tomaremos como la más directa el texto OR7-27 de las orientaciones sobre liderazgo, en vigor en el Ejército de Tierra. En ellas se especifica que ese liderazgo se encuadra en el nivel inferior de la dimensión jerárquica, que es la relación que

¹² Soriano (2013), p.40.

¹³ Parrilla (2013), p.76

se establece entre jefe y subordinado. Este nivel se caracteriza porque en él se manda directamente (cara a cara), mientras que en el superior se manda a través de Planas o Estados Mayores (mando indirecto). En estas orientaciones encontramos cómo en su capítulo 4 se desarrolla un análisis del liderazgo en estas pequeñas unidades de combate, que las distingue como pelotón, sección y compañía aunque descartaremos para este estudio la unidad pelotón.¹⁴

Gran parte de las tareas de los jefes de estas pequeñas unidades estará dedicada a cumplir cometidos operativos y muy poco a los directivos. Por eso, su condición de líder estará muy ligada a su competencia técnica en la ejecución y a sus cualidades humanas y sociales para mandar. Esta acción se ejerce directamente, con todo lo que ello supone de implicación personal, compromiso afectivo con los compañeros y subordinados y finalmente la necesidad de utilizar más eficazmente las habilidades humanas y sociales. Este es el apartado donde se puede inscribir el trabajo de Gracián si queremos aprovechar su obra para la creación de valor añadido en el tipo de liderazgo emocional que necesita el mando de sección y compañía. Como veremos en los siguientes epígrafes, Gracián en sus aforismos, derrocha inteligencia y habilidad social.

En el *Oráculo* vamos a encontrar dos tipos de aforismos en cuanto a su esfera de aplicación. Por un lado, los que van dirigidos al lector para no salirse de su círculo personal, por ejemplo el 70 "Saber negar" o el 72 "Hombre de resolución". Por otro, aquellos en los que concurren terceras personas con las que el lector tiene que tratar o relacionarse, por ejemplo el 11 "Tratar con quien se pueda aprender" o el 84 "Saber usar de los enemigos". También aparecen en la obra aforismos con mensajes aparentemente contradictorios, como por ejemplo 17-71 ("Variar de tenor en el obrar"- "No ser desigual, de proceder anómalo") y 53-55 ("Diligente e inteligente"- "Hombre de espera"); aunque en estos casos concretos en este trabajo se han considerado los cuatro de plena aplicación porque se entiende que pueden concurrir respuestas desiguales a situaciones diferentes. Finalmente, hay que mencionar que muchos aforismos no contienen un único mensaje, sino varios consecutivos (por ejemplo el 205 "Saber jugar del desprecio").

Se puntualiza que, en nuestra opinión, es muy complicado hacer descender al nivel de liderazgo de pequeña unidad el estudio de aplicabilidad de los aforismos y por eso dicho estudio se ha realizado para un tipo de liderazgo militar más global donde, por supuesto, se incluye el de los mandos de las pequeñas unidades tipo sección y compañía.

¹⁴ OR7-026, cap.4, apdo. 4.2 "El liderazgo en las pequeñas unidades de combate", pp. 4-7 a 4-9.

Para el análisis del *Oráculo* se ha confeccionado un catálogo (véase Anexo III), donde se han puntuado los aforismos de 1 a 6, según el grado de aplicabilidad al liderazgo (6 es el máximo y 1 el mínimo). Para esta clasificación fue necesario profundizar en los 300 aforismos y desmenuzar sus mensajes tratando de ver en ellos la posible aplicabilidad militar que tuvieran. Este estudio se ha llevado bajo nuestro criterio sin contar con opinión externa siendo el resultado el siguiente:

Puntuación	1	2	3	4	5	6	Total
Número de aforismos	13	38	102	113	24	10	300

Tabla 1

A partir de esa primera clasificación, se han establecido tres bloques de aforismos: uno, que engloba aquellos puntuados con 1 y 2, que son los que tienen nula aplicabilidad, son contradictorios con el liderazgo militar, especialmente de un teniente o capitán, o se consideran faltos de sentido para el análisis propuesto (por ejemplo, el 67 “Preferir los empleos plausibles”). La puntuación 3 se le ha otorgado a los que resultan de un término medio y que, si bien podrían tener aplicación en cualquier otro ámbito social o profesional, no ofrecen valor añadido en la mejora del liderazgo militar (caso del 111 “Tener amigos”). Por último, aquellos puntuados desde 4 a 6 han sido apreciados como de interés para este trabajo y son aquellos cuya lectura y ejercicio, en buena medida, ayudarán a la función de formar a un buen líder militar.

Es significativo que el 49% de los aforismos ha sido catalogado de aplicabilidad al liderazgo militar (categorías 4, 5 y 6) y que otro 34% puede, en algún momento determinado, servir de enseñanza general para la vida social (categoría 3), y por tanto al menos puede ser interesante a título de conocimiento por los mandos militares.

Al mismo tiempo, el análisis también ha recogido otras dos valoraciones aunque con menor detalle. La primera, si los aforismos son de aplicación para el liderazgo empresarial y la segunda si resultan éticos o no. En estos dos casos la respuesta no recibe puntuación sino que se reduce a tres posibles características: sí, no y media.

A continuación se solaparon la aplicabilidad militar y la empresarial:

Catalogación aforismos según aplicación militar	Categorías 1 y 2	Categoría 3	Categorías 4 a 6	Total
	51	102	147	300
Aplicable para el liderazgo empresarial	35	101	147	
No aplicable al liderazgo empresarial	16	1	0	300

Tabla 2

Por tanto, los 147 aforismos considerados aplicables en el ámbito militar también lo son para el empresarial. De los 102 del núcleo 2 (sin valor añadido), todos lo son menos uno, que tiene puntuación media. Al comparar el núcleo 1 (sin aplicación al ámbito militar), es cuando nos encontramos cierta diferencia, pues son sólo 16 de estos los que carecen de validez alguna o media en el ámbito empresarial. Dicho de otro modo, desde una perspectiva de liderazgo empresarial, solo 17 de los 300 aforismos se han considerado sin interés o de interés medio, un 5,6 %, lo que contrasta con el 17 % del mismo interés desde la óptica militar. Esto es debido a que los criterios de aplicabilidad pueden ser más rigurosos a la hora de contemplarlos desde el punto de vista militar, ya sea por la propia idiosincrasia de los ámbitos o por las condiciones diferentes que se exigirán a sus respectivos líderes.

Otra de las valoraciones estudiadas es si los aforismos se consideran éticos en su aplicación al modelo de liderazgo militar. De los 300, se han considerados cuatro no éticos (por ejemplo, el 149 "Saber declinar a otros los males"), un escaso porcentaje del 1,3 %, y 14 de valoración ética media (como el 299 "Dejar con hambre"), un 4,6 %. La suma de estas dos proporciones nos da un total de 5,9%, lo que resulta ser un mínimo porcentaje de la obra. De estos 18 aforismos no éticos o éticos a medias, ninguno se encuentra en el bloque de aplicabilidad militar (alta) y solo 4 se incluyen en la categoría 3 (media). Como conclusión a este último análisis, se destaca que ningún aforismo que haya sido considerado no ético va a ser aplicado como complemento y ayuda para un líder militar.

Catalogación aforismos según aplicación militar	Categorías 1 y 2	Categoría 3	Categorías 4 a 6	Total
	51	102	147	300
Resultan éticos	37	98	147	
No resultan éticos	14	4	0	300

Tabla 3

Al intercalar las tablas unas con otras el resultado ofrece otra interesante conclusión:

Catalogación aforismos según aplicación militar	Categorías 1 y 2	Categoría 3	Categorías 4 a 6	Total
	51	102	147	300
Aplicable para el liderazgo empresarial	35	101	147	283
Resultan éticos	37	98	147	282

Tabla 4

Del bloque de aforismos de mayor interés en el análisis tratado, todos, los 147, resultan de aplicabilidad también empresarial y al mismo tiempo se consideran en toda su plenitud éticos.

Se debe repetir que Gracián no enfoca el *Oráculo* al ambiente militar ni a sus protagonistas y ello queda patente cuando se observa que solo hay una mención a la guerra, en el 165 "Hacer buena guerra", donde se exige al participante que combata con ética, y una más sobre milicia, el 13 "Obrar de intención, ya segunda, y ya primera" donde en el texto se menciona que "...milicia es la vida del hombre sobre la malicia...", queriendo resaltar la pugna constante del hombre con el mal, mensaje por otro lado recogido por el fundador de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola.¹⁵ Asimismo, en la obra existen múltiples referencias a los enemigos, pero todas conciernen a aquellos que lo son en el trato social o profesional, no relacionados con el adversario en un entorno bélico.

Por esta falta de menciones directas a un ámbito castrense o bélico, no tendremos más remedio que buscar otras referencias que nos puedan dar idea de una posible aplicación al objeto aquí tratado, el liderazgo militar. Para ello solaparemos nuestro trabajo con otro llevado a cabo por Emilio Blanco, donde se indica que el *Oráculo* ofrece "toda una serie de acciones y operaciones que le conducirán sin duda al éxito" para el lector, eso sí, destacando Blanco que especialmente se hace en función de la prudencia¹⁶. En este caso, vamos a destacar a continuación sólo los aforismos que han sido considerados de mayor aplicación y encuadrados en el tercer bloque de nuestro catálogo (los que fueron puntuados de 4 a 6 y resaltados en amarillo en las diferentes tablas).

¹⁵ Gracián, B. (2013), p. 108.

¹⁶ Blanco (2013), p. 52

La primera “acción” es la del necesario autodominio del líder, donde se descubren los siguientes (8 “Hombre inapasionable”¹⁷, 179, 52, 89, 222, 55, 225, 33, 50, 58, 108, 69 y 89), destacando que todos los que escoge Blanco son aptos para el estudio tratado por encontrarse en el “bloque militar”.¹⁸

Un importante segundo grupo es el del autoconocimiento, la búsqueda de las virtudes y defectos propios (225 “Conocer su defecto rey”, 34, 238) como paso previo a conocer los de los demás (203 “Conocer las eminentias de su siglo”, 291). Con esta importante base se pasa a un aspecto fundamental para todo líder donde Gracián brilla y es maestro, el trato con los demás (33 “Saber abstraer”, 177, 74, 147, 173, 11, 108, 37, 68, 99, 130, 146, 175, 295) en los que se incluye no solo el aprendizaje y beneficio en la relación sino también cómo evitar aquellas nocivas y las falsas apariencias.

Otro conjunto de aforismos analizado por Blanco es el que aborda la ocultación y acomodación a las circunstancias, que aquí podemos aplicar al ejercicio de acciones de un buen líder que le sirven para evitar la ostentación o la muestra de la propia voluntad (160 “Hablar de atento”, 177, 41, 48, 98, 45, 170, 58, 145) llegando a reivindicar el disimulo en algunos de ellos (13 “Obrar de intención, ya segunda, y ya primera”, 98, 215). Del mismo modo, aparecen unos aforismos donde se valoran las circunstancias que rodean las propias acciones fomentando la capacidad de aguante y la paciencia hasta que llegue el momento oportuno (14 “La realidad y el modo”, 66, 47, 185, 54, 55, 268, 288). También existen en el *Oráculo* llamadas a la importancia de saber negar (70 “Saber negar”, 132). Otros aspectos tratados son el del salir bien de las empresas que se comienzan (59 “Hombre de buen dexo”, 66, 72, 185), ejercer la intuición (37 “Conocer y saber usar de las varillas”, 80, 207, 273, 13, 215, 17, 180) o no aceptar la primera impresión ni la última y profundizar en el interior de las personas (227 “No ser de primera impresión”, 248 146, 99, 48, 157), para acabar en la necesidad de que exista coherencia entre la palabra y la obra (40, 202, 166).

En el trato hacia los demás, Gracián pondera el valor de los amigos en un plano de utilidad, pero aquí, de los muchos aforismos que el *Oráculo* dedica al asunto, son pocos los que escogemos para la aplicación al mando militar (32 “Estar en opinión de dar gusto”, 84).

¹⁷ Se aporta sólo el nombre del primer aforismo de cada grupo de estudio, para orientar sobre su análisis.

¹⁸ Ibídem

Finalmente, destacan aquellas menciones que se hacen para conseguir lo que uno se propone (66 “Atención a que le salgan bien las cosas”, 220, 224) y la utilización de tretas y estratagemas (13 “Obrar de intención, ya segunda, y ya primera”, 17, 132, 188, 213, 207, 264), aunque no todas se han considerado válidas por considerar algunas poco éticas (144 “Entrar con la ajena para salir con la suya”, 149, 212).

6.2. Realización de un sondeo entre personal militar

Hasta este momento, este trabajo sobre el *Oráculo* ha permanecido en un nivel teórico, pero hemos querido descender también a un plano práctico donde puedan participar en el análisis otros compañeros miembros de las Fuerzas Armadas a fin de determinar de forma más concreta su aplicabilidad al liderazgo en los niveles de sección y compañía. Con este fin se ha elaborado un sondeo que ha sido contestado por decenas de profesionales (véase Anexo IV).

El objetivo de este sondeo no era obtener resultados estadísticamente extrapolables al Ejército, sino meramente contar con una referencia sobre cuáles podrían ser las preferencias y opiniones de los militares en activo ante la eventual introducción de las ideas de Gracián en su formación, así como conocer sus experiencias a través de las opiniones expuestas en las preguntas abiertas.

En total, 58 profesionales cumplimentaron la encuesta, 42 oficiales, 12 suboficiales y 4 militares de clase de tropa. Abarcan los empleos desde coronel hasta soldado, ya que se ha pretendido tener una visión de 360 grados, que es una de las formas actuales de entender el liderazgo, por lo que se han considerado autorizadas todas las opiniones de los que son jefes, compañeros y subordinados. Tan sólo se ha podido obtener la de tres mujeres, proporción que desafortunadamente no se acerca a la realidad de la actual plantilla. También se ha podido contar con varios oficiales del Ejército del Aire (que estuvieron destinados en la compañía de zapadores paracaidistas) y de Infantería de Marina. Dentro del Ejército de Tierra, la gran mayoría pertenece a la especialidad de Infantería. Un buen núcleo de los consultados está destinado en la Brigada Paracaidista. Para completar el trabajo, se ha requerido la participación de alfereces de quinto curso de la AGM, quienes durante su año anterior habían realizado prácticas de mando en distintas unidades.¹⁹

¹⁹ Para ver más datos estadísticos véase el Anexo VII.

Del catálogo ordenado se extrajeron 24 aforismos de los considerados de alta aplicabilidad militar (puntuación 5 ó 6) y se confeccionaron con ellos seis modelos de encuestas, cada una con cuatro aforismos, donde los encuestados tenían que responder a tres preguntas por cada uno, dos de ellas cerradas y una abierta. La primera requería el juicio del encuestado sobre la aplicación del aforismo para cualquier tipo de liderazgo; la segunda, si era de aplicación al liderazgo militar, y en la tercera se pedía que expusiera de forma abierta una experiencia o reflexión propia sobre el mando de teniente de sección o capitán de compañía, batería o escuadrón. La encuesta, anónima, recogía además algunos otros datos sobre el encuestado, como empleo, año de ingreso en el Ejército, así como si conocía la obra de Baltasar Gracián.

El primer dato de interés es el porcentaje de encuestados que dijo conocer la obra de Baltasar Gracián, un 25,8 %, frente al que no, un 74,1 %. En cuanto a las preguntas de carácter cerrado, de las 232 posibles respuestas sobre el liderazgo militar (cada encuesta consta de 4 consultas de este tipo) se contabilizan 223 contestadas, y por tanto solo se dejaron de contestar el 3,88 % de ellas, un porcentaje poco significativo. Similar porcentaje no contestó a las preguntas que concernían a otro tipo de liderazgo, 3.02 %.

Al estudiar las respuestas de contestación cerrada, el resultado muestra que un elevado porcentaje de los 24 aforismos escogidos son de plena aplicación al liderazgo de las Fuerzas Armadas, un 90,09 %, no estando de acuerdo un 6,03 %. En lo que respecta a su validez para cualquier tipo de liderazgo, se considera que lo son en un 84,05 %, estando en desacuerdo un 10,78 %. En ambos casos el porcentaje positivo resulta abrumador, siendo posible que el más alto de aplicación militar sea debido a que fueron escogidos con este fin los aforismos.

Analizando los resultados aforismo por aforismo se observa que, en general, la aceptación de su aplicabilidad a ambos escenarios es mayoritaria, si bien despunta un aforismo que ha tenido un resultado más contradictorio, el 17 "Ten variados estilos, para que no prevengan lo que harás", tanto en su respuesta al ámbito militar (6 SI, 4 NO) como al de cualquier tipo de liderazgo (4 SI, 7 NO). También han aparecido otros aforismos donde, sin llegar al resultado anterior, se han producido cierta diversidad de criterios (26, 70, 170), aunque su positiva aplicación queda fuera de toda duda.

Puesto/Porcentaje de aplicabilidad	AFORISMOS SOMETIDOS AL SONDEO
1º / 100 %	195. Valora a todos, que de cualquiera puedes aprender.
1º / 100 %	202. Es bueno que seas correcto en palabras y obras.
1º / 100 %	261. No persistas en las necesidades, hay un momento en que debes parar.
1º / 100 %	265. Aprende a responsabilizar a tus dependientes.
1º / 100 %	227. No decidas guiado por la primera impresión.
1º / 100 %	50. Nunca te faltes el respeto.
1º / 100 %	147. No seas encerrado, y escucha a los demás.
1º / 100 %	52. Nunca pierdas la calma.
1º / 100 %	106. No presumas de ser importante.
1º / 100 %	207. Piensa dos veces antes de actuar.
1º / 100 %	76. No estés siempre de chiste.
1º / 100 %	72. Sé hombre resuelto en tus decisiones.
1º / 100 %	151. Aprende a ser preventivo.
2º / 92 %	124. Gánate el aprecio de la gente.
3º / 88 %	26. Hállale el punto débil a cada uno.
3º / 88 %	220. Si no puedes vestirte de león, vistete de zorro.
4º / 86 %	287. Nunca actúes apasionado, pues errarás.
5º / 83 %	71. No varíes frecuentemente de opinión.
6º / 82 %	280. Sé siempre hombre respetuoso de la ley.
7º / 78 %	74. No te pongas intratable con quienes fuiste agradable.
8º / 71 %	288. Compórtate según se presente la ocasión.
9º / 57 %	70. Debes saber decir que no.
9º / 57 %	170. Siempre guarda una reserva.
10º / 55 %	17. Ten variados estilos, para que no prevengan lo que harás.

Tabla 5

En cuanto a las contestaciones por empleos o grupos de profesionales de oficiales, suboficiales y soldados, no se aprecia distinción significativa en cuanto a las respuestas de contestación cerrada, siendo similar el porcentaje en lo global y en cada uno de los 24 aforismos consultados. No se ha querido comparar las contestaciones de las mujeres profesionales al ser solo tres, un número que inhabilita cualquier estudio estadístico.

En la tabla 5 se muestra el resultado final en porcentaje por orden de aprobación de los encuestados, tratado exclusivamente sobre la aplicabilidad al liderazgo militar.

6.3. Valoraciones del personal sondeado

Al proceder al análisis de las contestaciones de carácter abierto, donde se solicitaba concretamente que se desarrollara una reflexión sobre la aplicación cada aforismo para el mando de Sección o Compañía, hemos querido rescatar el texto de las *OR7-026* en su capítulo 4.2 "liderazgo en las pequeña unidades de combate", donde se concreta "el comportamiento que los subordinados esperan de sus líderes en combate". Observamos un gran reflejo entre lo que éstos piden y lo que los encuestados manifiestan en forma de reflexión en los 24 aforismos de la encuesta. En la tabla siguiente incorporaremos a la izquierda ese comportamiento militar esperado y, a la derecha, el número de veces que se repite en los comentarios.

COMPORTAMIENTO QUE LOS SUBORDINADOS ESPERAN DE SUS LÍDERES EN COMBATE (OR7-026)	NÚMERO DE MENCIONES EN LAS ENCUESTAS
Integridad, honradez, confianza, espíritu de justicia	20
Dominio de sí mismo	20
Competencia y capacidad profesional, conocimiento técnico, seguridad en sí mismo	20
Ejemplo	16
Iniciativa	14
Defensa y preocupación por el subordinado, conocimiento de sus hombres	13
Valor físico y moral	11
Responsabilidad	7
Energía, entusiasmo, esfuerzo	3

Tabla 6

Como se puede apreciar en la tabla, los militares encuestados ven incluidos en los aforismos del *Oráculo* las cualidades exigidas a los líderes de sección y compañía por sus subordinados. Además, en las contestaciones abiertas aparecen otras muchas referencias a otras virtudes del líder, como la humildad (25 veces) o la capacidad de adaptación o flexibilidad (9 veces), que a su vez aparecen en la obra de Gracián. Finalmente, cabe destacar que la mayoría de los aspectos valorados positivamente por los encuestados en sus comentarios son de tipo moral o social y no técnico, operativo o físico, como no podía ser de otro modo, pues en este espacio se mueven los aforismos de Gracián.

Las contestaciones abiertas han permitido que los profesionales ofrezcan juicios variados al aprovechar de forma libre la riqueza y profundidad de los mensajes que los aforismos poseen. Queremos como colofón a este análisis extraer algunas de las respuestas obtenidas que muestran hasta qué punto el *Oráculo de Gracián* ha suscitado interés y debate interno.²⁰

Así, ante el aforismo 287 "Nunca actúes apasionado, pues errarás", un teniente de 29 años reflexionó de la siguiente manera:

Un militar vale lo que vale su prestigio, y gran parte de éste reside en la toma de decisiones de manera correcta, con cordura. Cuando un mando se deja llevar por la pasión, tarde o temprano se equivocará.

A la hora de tratar el aforismo 261 "No persistas en las necedades, hay un momento en que debes parar", un veterano capitán de 53 años dijo que:

La capacidad moral del Mando debe ser tal que te haga ser firme cuando se requiera y humilde en reconocer el error. No hay que olvidar que dirigimos soldados para la guerra y una actitud obstinada de seguir una dirección errónea lo único que puede traer es falta de honradez con uno mismo y el riesgo de perder vidas y la autoridad innecesariamente.

Un sargento 1º de 35 años recordó a un antiguo mando cuando analizó el aforismo 195 "Valora a todos, que de cualquiera puedes aprender":

Un antiguo jefe de sección nos decía: aprended todo lo que podáis de los malos y de los buenos ejemplos. Los malos para no cometer los mismos, los buenos para mejorarlos.

²⁰ Para ver más contestaciones léase el Anexo VIII.

Otro suboficial, en este caso sargento de 31 años, ofreció esta interesante reflexión al tratar con el 265 “Aprende a responsabilizar a tus dependientes”:

El peor tópico del Ejército es el de “a ti no te pagan para pensar”. Con esta máxima es imposible fabricar buenos soldados.

Un Caballero Legionario Paracaidista de 30 años habló satisfecho de su pequeña unidad cuando trató el 147 “No seas encerrado, y escucha a los demás”:

Creo que este aforismo es un buen ejemplo del trabajo que se ve en el día a día en la compañía, y por lo que se distingue de las demás. Los jefes de pelotón y sección están dispuestos a escuchar cualquier consejo u ocurrencia de sus subordinados, por lo que la sección trabaja para mi punto de vista de forma eficaz y en armonía.

En tono negativo tenemos la opinión de un alférez de 23 años, que respondió con un NO al 17 “Ten variados estilos, para que no prevengan lo que harás”. El argumento que dio para negar la aplicabilidad de este aforismo puede ser la razón de la disparidad de criterio en el sondeo sobre el mismo:

En mi opinión este aforismo es de aplicación a niveles de unidad más altos que de compañía. A un nivel de toma de decisiones operacionales puede estar bien tener variedad de estilos para confundir al enemigo. Sin embargo, un jefe de Sc. o Cía. debería preocuparse más por la unión de su unidad y las personas que están a su cargo. Si constantemente cambias tu estilo, tus subordinados no sabrán cómo tratar contigo, no sabrán adaptarse a tu mando, estarán confundidos y no conseguirás una unidad cohesionada.

7. PROPUESTAS DE APLICACIÓN DEL *ORÁCULO* EN LAS FAS

Una vez se llega a la conclusión de que los aforismos del *Oráculo* pueden ser de interés para la formación de un líder de sección y compañía, hay que definir la forma en la que puede ser difundida la obra para que sea más conocida. Si observamos las contestaciones a las encuestas realizadas, donde se solicitaba opinión sobre cómo mejor difundir las enseñanzas del Oráculo a los tenientes y capitanes, obtenemos el siguiente resultado.

Seminarios	20.8 %
Conferencias	20.8 %
Academia/formación	18.7 %
Prácticas	14.6 %
Ejemplo	8.3 %
Cursos	8.3 %
Lectura del libro	6.2 %
Cuestionarios	2.1 %

A efectos de su posible aplicación en estos formatos en unidades de la Fuerza, se va a remitir una copia de este TFG a su director militar, por si considera conveniente su aplicación a la BRIPAC o incluso su trámite a la Superioridad.

Por otro lado, parece razonable proponer que el marco de difusión inicial sean las academias donde se forman los oficiales, que en el caso del Ejército de Tierra es la Academia General Militar, en concreto para que sea incluida bien en la asignatura de Liderazgo actualmente integrada en los estudios de Ingeniería de Organización Industrial, bien en alguna materia o actividad de los departamentos de Instrucción o Humanística Militar. De hecho, por parte del director académico del presente TFG se va a hacer entrega de una copia del mismo a los profesores responsables, por si consideran de utilidad este estudio y sus propuestas.

Haciendo alineación de las soluciones planteadas, propondremos que se forme a los alumnos en las Academias, ya sea en un formato corto, mediante conferencias, o un formato medio, a través de seminarios. Se estima, sin embargo, que el formato de conferencia (de una hora a dos) parece escaso y que se sacaría mayor provecho si los alumnos participaran en el debate y disección de los aforismos. Por ello, un seminario participativo ofrecería más posibilidades de profundización y asimilación por parte de los alumnos. Es obligado que el lector asimile los aforismos de forma pausada para que pueda extraer sus propias conclusiones. Además, las respuestas abiertas dadas al sondeo nos dan una idea de lo fructífero que sería un intercambio de opiniones al respecto.

Otra forma de divulgación podría ser la publicación por parte del Ministerio de Defensa de una edición del *Oráculo* con los aforismos de interés para el liderazgo militar ordenados según la catalogación realizada en este trabajo. Esta edición se podría elaborar con los 147 aforismos de categoría de alta aplicabilidad o bien con una selección de los considerados de mayor interés para el fin propuesto. Así, se podría pensar en una edición limitada de pequeño tamaño con los 16 de ellos que han obtenido mejores resultados en el sondeo (resaltados en negrita en la tabla 5), y que así resulten más atractivos para los alumnos, evitando los de más difícil lectura y comprensión. Creemos que de esta manera aumentará el interés por parte de los alumnos por estudiar la obra.

Con el objeto de hacer más visual y atractiva la presentación de la obra, también se podrían confeccionar calendarios, de mesa o de pared, con sus correspondientes aforismos escogidos, que lleven una estampa gráfica militar que acompañe a cada uno de ellos. Se elegiría para cada mes un aforismo, por lo que se escogerán los 12 que han obtenido mayor puntuación en el sondeo. Sería interesante que las imágenes escogidas fueran fotos recientes de jóvenes oficiales y suboficiales ejerciendo sus funciones de mando en situaciones actuales, a fin de transmitir la pervivencia de los valores transmitidos por los aforismos.

También sería interesante realizar una pequeña libreta, o tríptico, en el que se plasmen algunos de los aforismos. Este documento sería entregado a los cadetes en su paso a tercer curso, cuando se convierten en oficiales, y empiezan así a ejercer su liderazgo dentro de la propia academia.

En todos los casos podría relacionarse el aforismo con algún artículo del decálogo del cadete, las Reales Ordenanzas, el verso de la milicia de Calderón, el texto “A pie y sin dinero” de Cela o algún otro texto similar, fácilmente identificable por el lector militar²¹. De cada una de las propuestas anteriores se incluye un ejemplo en el Anexo IX.

Finalmente, proponemos la realización de un vídeo didáctico, en el que se reciten los aforismos, al mismo tiempo que vayan apareciendo imágenes y secuencias que ejemplifiquen casos prácticos de los mismos. Puede servir asimismo de base para un trabajo en clase en el que los alumnos expongan individualmente cada uno de los que son tratados en dicho vídeo.

²¹ Como ejemplo, véase el calendario de 2015 del Ejército de Tierra, con el lema “Ejército y deporte: valores compartidos”: <http://www.ejercito.mde.es/publicaciones/calendario/calendario2015.html>

8. CONCLUSIONES

En un principio, costó asumir este TFG pues aparentemente la obra de Gracián guardaba poca relación con la milicia en general y con el liderazgo militar de pequeñas unidades en particular. Sin embargo, conforme se fueron leyendo los aforismos y catalogándolos según su aplicación al mando de sección y compañía, fue resultando más fácil y cómodo trabajar con el *Oráculo*. Lo que parecía un hándicap, el estilo conceptista de Gracián, ha resultado ser positivo, pues con cada nueva lectura se descubren también nuevos mensajes que sorprenden por su profundidad.

Pero no se puede caer en el error de pensar que la obra tiene un enfoque militar. Tampoco fue escrita para los componentes de los ejércitos de su tiempo, y eso que los conoció bien, pues como capellán castrense sirvió en la campaña de Cataluña solo un año antes de escribir la obra y se sintió orgulloso de luchar con las tropas leales a la Corona. Simplemente, es un libro escrito para el hombre culto de su época a quien le ofrece lecciones de supervivencia para una vida que pinta pesimista.

Una de las conclusiones colaterales de este estudio es que la lectura del *Oráculo* no es todo lo fácil que se podía presumir, incluso hablando de las ediciones adaptadas al castellano moderno. El estilo conceptista de Gracián y la sucesión de frases y mensajes de cada aforismo pueden confundir al lector que tiene que hacer el esfuerzo de penetrar en sus significados. La dificultad se acrecienta si se tienen que extraer conclusiones de la lectura y plasmarla en un documento, tal como se les ha pedido durante este trabajo a decenas de profesionales de las FAS. Se ha percibido que, en ocasiones, esto ha dado como consecuencia la no finalización del documento solicitado.

Sobre la obra, uno de los aspectos que más sorprende de la obra es que sigue vigente en su mayor parte, a pesar de los años transcurridos. De hecho, en el estudio realizado, resulta de plena validez tanto en los resultados del estudio de sus aforismos como en la encuesta realizada. Y eso se debe probablemente a que Gracián la escribió con total independencia de criterio, sin ataduras a su orden religiosa ni a señores a quien tuviese miedo. También es debido a que la obra quiere en esencia que el lector profundice en su propio ser y en el trato con los demás, y eso es ajeno al correr de los tiempos.

El resultado del sondeo realizado a 58 profesionales ha sido una forma de corroborar la conclusión que ya se venía venir: el *Oráculo* es válido para proporcionar madurez al joven teniente y reflexión de las experiencias propias ya vividas al capitán. Les ayudará a perfeccionar su

autodominio y trato con subordinados, compañeros y superiores. Al primero, que tiene pasión, le recomienda prudencia, al segundo, que inicia una fase de madurez profesional, mayor meditación.

Una vez alcanzada esta conclusión y con convencimiento de la vigencia del *Oráculo*, se han propuesto una serie de medidas concretas para que los alumnos cadetes conozcan en las academias de formación los aforismos de la obra, al menos los de mayor aplicación. Seminarios, conferencias, charlas o la inclusión de programación en las asignaturas de Liderazgo, humanidades o instrucción son opciones recomendadas. También, son posibles la confección de medios atractivos muy visuales, como calendarios, libros, y tarjetas y vídeos con escogidos mensajes de la obra para ser repartidos entre los que van a ser oficiales del Ejército.

9. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

9.1. Fuentes:

- Gracián, B. (2007). *El Arte de la Prudencia*. BanReservas, Santo Domingo.
- Gracián, B. (2007). “El discreto”. *Eikasia. Revista de Filosofía*, año II, 8.
- Gracián, B. (2001). *El héroe*. Alsograf, Barcelona.
- Gracián, B. (2015). *El político don Fernando el Católico*. Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.
- Gracián, B. (2013). *Oráculo manual y arte de la prudencia*, ed. de Emilio Blanco. Cátedra, Madrid.
- Gracián, B. (2005). *El arte de la prudencia*. Dirección de Marketing y Relaciones Institucionales de Deloitte. Madrid.

9.2. Bibliografía:

Libros:

- Arribas, F. (coord.) (2011). *El arte de emprender, soluciones desde la prudencia*. Escuela de organización industrial, Madrid.
- Batllori y Peralta. (1969). “Gracián entre la corte y Cataluña en armas”. *Baltasar Gracián en su vida y en sus obras*. Institución Fernando el Católico. Diputación de Zaragoza.
- Bermejo, J.C. (2005). *Inteligencia emocional. La sabiduría del corazón en la salud y en la acción social*. Sal Terrae, Tres Cantos, Madrid.
- Blecua, J.M. (coord.) (2012). *Lengua castellana y Literatura 1*. SM, Madrid.
- Canavaggio, J. (dir.) (1995). *Historia de la Literatura española, El siglo XVII*, Ariel, Barcelona.
- Coster, A. (1947). *Baltasar Gracián*. Institución Fernando el Católico. Diputación de Zaragoza.
- De Matías, I. (2013). “El liderazgo en el marco de la legislación específica aplicable a las Fuerzas Armadas”. *Monografías 136. El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI*. CESEDEN. Madrid.
- Egido, A (2014). *La búsqueda de la inmortalidad en las obras de Baltasar Gracián*. Discurso de ingreso en la Real Academia de la Lengua. Institución Fernando el Católico. Diputación de Zaragoza.
- Egido A. y Marín M.C. (coords.) (2001). *Baltasar Gracián: Estado de la cuestión y nuevas perspectivas*. Institución Fernando el Católico. Diputación de Zaragoza.
- García-Guiu, C. (2012). *El desafío de formar líderes militares*. Granada.
- Gutiérrez, J. (2013). *Liderazgo por impulsión*. Edición Pirámide. Madrid.
- Hernández, J.R. (1999). *Política de Dios y Gobierno de Cristo: Quevedo contra Maquiavelo*. AISQ. Actas V. Centro Virtual Cervantes.
- Llano, C. (2004). *Humildad y liderazgo, ¿necesita el empresario ser humilde?* Ed. Ruz, Nauclapán, México.

- Molina, R. (2014). *Diego de Saavedra Fajardo y el regeneracionismo azoriniano: reescritura del inédito "La decadencia de España"*. Universidad del Bósforo.
- Morales, L. (2013) *Características del liderazgo político presentes en el "Arte de la prudencia" de Baltasar Gracián*. Trabajo de fin de Master. Caracas.
- Parrilla, A. (2013). “Competencias emocionales y liderazgo militar”. *Monografía 136. Liderazgo en las FAS del siglo XXI*, CESEDEN, Madrid.
- Soriano (2013) “Buscando un líder”. *Monografía 136. El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI*. CESEDEN. Madrid.
- VV.AA. (2013) *Monografía 136. El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI*. CESEDEN. Madrid.
- VVAA (1958). *Homenaje a Gracián*. Institución Fernando el Católico. Zaragoza.
- VVAA (1926). *Baltasar Gracián. Escritor aragonés del siglo XVII*. Imprenta del Hospicio. Zaragoza.

Artículos:

- Bach, C.A. (1917). *Leadership*. Wyoming.
- Cantarino, E. (2011). “Gracián y el Oráculo manual: de los medios del arte de la prudencia y de la ocasión”. *Eikasia. Revista de Filosofía*, año V, 37.
- Carreño, A. (2010). “Liderazgo sin intangibles”. *Revista Ejército*, núm. 829, Madrid, pp. 40-45
- Cuesta, D. (2014), “La mochila del liderazgo”. *Revista Ejército*, núm. 880, Madrid, pp. 74-82.
- Diz, E. (2013). “Los secretos de la motivación en el S.XXI”. *Revista Ejército*, núm. 863, Madrid, pp. 84-91.
- Escribano, F. (2011). “La guerra de los Treinta Años (1618-48): La transformación del Estado y las relaciones internacionales”. Capítulo de trabajo fin de máster *La Segunda Guerra de los Treinta Años (1914-1945)*, presentado en la Universidad de Zaragoza. Inédito.
- García y Castellanos (2013). “Preparación psicológica a través del liderazgo”. *Revista Ejército*, núm. 863, Madrid, pp. 55-62.
- López, R. (2009). “La gestión y el liderazgo multiculturales en las misiones militares de ámbito internacional”. *El laberinto afgano. XVII Curso Internacional de Defensa*. Ministerio de Defensa
- Pujol, A. (2008). "Gracián y el humanismo del liderazgo" en *Temas del comercio y la economía en la narrativa hispana*. Yale University.
- Ruano, L.F. (2013). “Dossier. La inteligencia en el Ejército del Aire”. Publicado en noviembre de 2013 en la *Revista de Aeronáutica y Astronáutica*. Consultado en <http://publicaciones.defensa.gob.es/pprevistas/cd3aa06b-fb63-65ab-9bdd-ff0000451707/index.html#/48/> el 03/06/2015.
- Ruiz, J.J. (2013). "Nicolás Maquiavelo en el pensamiento político del Siglo de Oro español". *Revista de Estudios Histórico-Jurídicos*. Valparaíso, pp. 771-781.
- VVAA (2010). “El liderazgo. El valor de lo intangible”. *Revista Ejército*, núm. 829, Madrid.
- VVAA (2012). “The platoon leader-platoon sergeant relationship”. *Revista Army*. EEUU pp. 69-73.

Publicaciones militares:

- Montero, J.M. (2012). “El liderazgo y el ejercicio de mando”. Capítulo 23 de *Psicología en las Fuerzas Armadas*. Ministerio de Defensa.
- MADOC (1998). *ME7-007. El mando como líder*. Mando de Adiestramiento y Doctrina. Granada.
- MADOC (2007). *OR7-026. Orientaciones. Liderazgo*. Mando de Adiestramiento y Doctrina. Granada.

9.3. Internet.

- Muro, Francisco (2014). “La templanza y la serenidad, dos atributos del buen líder”. Artículo publicado el miércoles 14 de mayo de 2014, en el blog de EAE Business School. Consultado en <http://www.eaeprogramas.es/blog/2014/05/14/la-templanza-y-la-serenidad-dos-atributos-del-buen-lider> el 24/06/2015.
- Cerem Comunicación. (2013). “6 estilos de liderazgo para lograr resultados”. Publicado el miércoles 18 de septiembre de 2013 en el blog de Cerem Business School. Consultado en <http://www.cerem.es/blog/6-estilos-de-liderazgo-para-lograr-resultados> el 27/06/2015.

ANEXO I

BIOGRAFÍA DE BALTASAR DE GRACIÁN

Baltasar Gracián (1601-1658), escritor aragonés del Barroco español, es un exponente de la literatura española del Siglo de Oro. De joven ingresó en la Compañía de Jesús (también conocida como la orden jesuita), que había sido fundada noventa años antes por el vasco Ignacio de Loyola. Se ordenó sacerdote en 1627.

Ejerció la enseñanza en Calatayud, Valencia, Lérida, Huesca, Tarragona y Zaragoza, y llegó a estar en la corte de Madrid durante un tiempo y a servir a personajes influyentes de la época, como confesor del duque de Nocera, primer virrey de Navarra y después de Aragón. Publicó sus obras en ocasiones sin el preceptivo permiso de la Compañía de Jesús. Gran parte de estas se publicaron bajo seudónimo, en parte para salvaguardarla de la censura de la época y de la de su orden. Progresivamente, a lo largo de su vida, fue entrando en discrepancias con sus superiores ya que estos nunca estuvieron de acuerdo con su personalidad ni con su manera de abordar sus trabajos, donde se proyecta al hombre para que sobreviva mediante cualidades y enseñanzas sin acudir constantemente a Dios ni a la divina providencia.

Su obra está dirigida al ciudadano medio, pero culto, de su época. Quizá como excepción resulte *El Político*, una de sus primeras obras, donde extrae las cualidades de Fernando el Católico para hacer un modelo de gobernante. Gracián, durante toda su vida, se refiere a este rey como el que permitió la creación de la España moderna de su tiempo. Curiosamente Maquiavelo también había puesto a este rey de Aragón como una de sus referencias, rivalizando con otra figura más cercana a este autor, como fue la de Lorenzo de Médicis.

Su vida corre paralela a la obra y, desde sus primeros textos, donde expresa entusiasmo por lo escrito, su visión se va tornando más desengañada.

Baltasar Gracián tuvo una gran relación con la milicia, a la que trató de forma indirecta primero y directa después. Este intenso contacto con los Ejércitos data del periodo en que estuvo destinado en Tarragona y más tarde cuando se sumó, como sacerdote castrense, al contingente que tomó Lérida en la sublevación y guerra de Cataluña, que comenzó en el año 1640. Se desconocen las reacciones iniciales de Gracián ante todos los sucesos iniciales políticos, pero su

actitud, en los años siguientes, fue de adhesión a la monarquía y a su monarca, aunque mantuvo silencio sobre las causas y motivos del alzamiento de los grupos catalanes.

Una de sus misiones iniciales en Tarragona fue la de codirigir la presencia de la orden durante la guerra en la ya castigada ciudad. Allí tuvo que mediar y conciliar en numerosas ocasiones a los mandos militares allí concentrados y a la población de la ciudad, parte alienada por las duras e intransigentes medidas que desde Madrid disponía el Conde Duque de Olivares. En la ciudad ejerció el contacto directo con las tropas y ayudó en lo que pudo en las innumerables alertas en la ciudad y escaramuzas con los franceses y durante el férreo asedio a la que en 1642 fue sometida.

Durante este servicio cayó enfermo y tuvo que abandonar la campaña y la región en 1644. Tras estar un tiempo en Valencia, fue nombrado capellán castrense en uno de los contingentes que se aprestaba para socorrer a Lérida sitiada por los franceses. Su aportación en estos hechos de armas, el 21 de junio de 1646, le llegaron a conocer como el “Padre Victoria”, dejó en él gratos recuerdos de la contienda y de sus camaradas, en especial del líder militar y maestre de campo Pablo de Parada y le permitió granjearse el respeto de hombres de armas y de la nobleza combatiente.

Fue pues su compromiso efectivo con su obligación como capellán de una unidad militar, en una batalla donde con orgullo y pasión cumplió y que finalmente relató como hecho de armas en una bellísima relación. De la batalla, son sus palabras las siguientes en las cartas que envió a su protector Vicencio Juan de Lastanosa:

Yo no puedo dejar de decir que yo tuve alguna parte, de modo que ahora todos los soldados, y aún señores, cuando me ven, me llaman el Padre de la Victoria. Dióme el Señor su espíritu aquel día para exhortarles y disponerles, y una voz de clarín

Interesante es saber que Gracián fue designado por su superior que conocía perfectamente el espíritu castrense del escritor por su bravo comportamiento anteriormente en Tarragona. Otros religiosos tenían que acompañarle en la empresa, pero al final quedó él solo. Sin embargo, la guerra de Cataluña también dejó heridas espirituales más profundas que la enfermedad física mencionada. Su amigo el duque Nocera y virrey entonces de Aragón, de quien era confesor, cayó en desgracia ante el valido del rey Felipe III, el Conde Duque de Olivares, y murió en prisión. En todo momento se involucró en su defensa.

A pesar de lo anterior, durante toda la campaña su fidelidad a la causa monárquica española frente a una parte de la catalana que llamó en su auxilio a las tropas francesas de Luis XIII, resistió todas las pruebas. No decayó su moral en los peores momentos, a pesar de la caída de la ciudad de Monzón, baluarte cercano a Zaragoza, que amenazaba a esta ciudad y que provocó la presencia del rey de España.

Su éxito en Lérida rehizo su imagen ante sus superiores, quienes le permitieron abandonar definitivamente la campaña para instalarse en Huesca. Un año más tarde, en 1647, se publicó *Oráculo manual y arte de la prudencia* la cual, probablemente, y a esa conclusión nos permitimos llegar, estaría sin duda de alguna manera influenciada por sus cercanas vivencias en la contienda.

De su correspondencia epistolar de esta época se extrae una clara descripción de persona patriota que estaba, de forma trascendente, comprometido con su nación más allá de las limitadas políticas temporales de los dirigentes del momento. Un año antes de su muerte, en la tercera parte de *El Criticón*, todavía se ensañará con el conde-duque, como principal responsable de tantas calamidades, y recordará acciones gloriosas para las armas españolas en una guerra “mal nacida y peor ejercitada” y en la que ya de forma crítica concluye que “para restaurar un palmo de tierra no han sido bastantes doce cabos”.

ANEXO II**EL JEFE, INSTRUCTOR DE HOMBRES**

Juan Gómez de Salazar Mínguez,

General Jefe de la Brigada de Infantería Ligera Paracaidista «Almogávares» VI

Editorial publicado en 2010 en la *Revista Boina Negra*, núm. 261, Madrid, p. 3

«Hace algunos días, leí un artículo sobre liderazgo empresarial en el que se recogían las cinco funciones básicas del "líder creativo". Eran éstas:

1. Definir la misión y alinear la organización hacia ella.
2. Desarrollar y mantener un alto nivel de confianza en toda la empresa.
3. Coordinar las actividades para conseguir el cumplimiento de la misión.
4. Promover y verificar que permanentemente exista una fluida y pronta comunicación a todos los niveles y en todas las direcciones dentro de la empresa.
5. Desarrollar y mantener una organización que esté aprendiendo continuamente, mediante la creación de nuevas prácticas, procesos, productos y servicios de valor tanto para sus clientes como para su propia empresa.

Se me ocurrió compararlas con las aplicables al "líder militar"... y me encontré con el problema de tener que hallar algún texto donde éstas pudieran estar definidas.

Ahora está muy de moda hablar de liderazgo militar, de si el líder nace o se hace, de su formación, etc. Antes se hablaba más del "Mando", del "Jefe", dando quizás a entender que en esos términos -tan nuestros- se encerraban suficientes argumentos como para designar a ese oficial o suboficial con capacidad para arrastrar a sus hombres hasta en las condiciones de mayor riesgo y penalidad.

Recordé entonces nuestro viejo Reglamento de Empleo Táctico de la Infantería. Ahí sí que se daba una buena definición de "líder militar". Era en un apartado titulado "EL JEFE DE INFANTERÍA". Empezaba: "El Jefe, instructor y conductor de hombres, se impone por su prestigio, su competencia y su ejemplo". No haría falta continuar leyendo. En esta primera frase encontramos

ya una fiel aproximación a la definición que perseguimos. No precisamente en los conceptos de "prestigio", "competencia" y "ejemplo" –que son muy importantes-, sino en los más profundos de "instructor" y "conductor de hombres"; por representar éstos las más altas responsabilidades de quienes tenemos la oportunidad y suerte de ejercer la carrera de las armas de la forma más gratificante que existe -encuadrados en las unidades y ejerciendo el mando en cualquiera de sus niveles-.

Repasad ese apartado y reflexionad sobre el resto de "funciones" que nos asigna. Veréis que incluyen, amplían y mejoran las definidas arriba para el "líder creativo":

El Jefe ejerce el mando con plena responsabilidad. Debe entusiasmar y crear en sus tropas y subordinados el espíritu de equipo, animarles en la acción y desterrar de ellos toda actitud que quebrante la moral, asegurándose la confianza de sus subordinados por su serenidad y seguridad de juicio, sin eludir las ocasiones de mayor riesgo y fatiga. Concibe su acción conforme a ideas sencillas, orienta con antelación a sus subordinados y madura cada una de sus decisiones para estar seguro de que puedan ser ejecutadas... Debe poseer el suficiente carácter para imponer o conservar la disciplina, mantener la cohesión de su Unidad y dar continuidad a la acción... Fiel cumplidor de las órdenes que reciba, no se limitará a su mera ejecución, sino que hará uso de toda su imaginación e iniciativa.

Substituid el término "Unidad" por el nombre de vuestra escuadra, equipo, pelotón, sección, compañía/batería, bandera/batallón/grupo y tendréis como resultado cual debe ser vuestra pauta de conducta. Cómo deberéis proceder para ser unos auténticos líderes. Unos Jefes – a secas-.

Nuestra BRIPAC está inmersa en dos importantes misiones en El Líbano y Afganistán. ¿Qué mejor oportunidad que ahora podremos encontrar para poner en práctica todos estos conceptos? ¿Dónde sino en las operaciones, lograremos demostrar que el esfuerzo realizado para mejorar nuestra preparación, nuestra operatividad, no ha caído en saco roto?

Ha llegado el momento de demostrarlo, ¡sí!, pero ¡no lo olvidéis!, nuestra principal responsabilidad está en lo precedente..., en la preparación de nuestras unidades, recordad... "el Jefe instructor de hombres...". »

ANEXO III

CATALOGACIÓN DE LOS 300 AFORISMOS SEGÚN SU APLICABILIDAD AL ÁMBITO MILITAR.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

Se han puntuado los 300 aforismos del Oráculo Manual y Arte de la Prudencia con el criterio de su aplicabilidad al ámbito militar. Se ha tratado de ponderar uno a uno si pueden servir de ayuda a un mando en el ejercicio de su liderazgo. Para ello, se ha atendido especialmente a los niveles de jefes de sección y compañía. Los puntos otorgados varían de 1 a 6, siendo este último impuesto a aquellos aforismos considerados de mayor aplicación. Se establecen tres categorías: una, con aquellos puntuados con 1 y 2 de nula aplicabilidad, son contradictorios con el liderazgo militar o faltos de sentido para el análisis. Aquellos puntuados con un 3 resultan de término medio y, si bien podrían tener aplicación en cualquier otro ámbito social o profesional, no ofrecen valor añadido en la búsqueda del liderazgo militar. Finalmente, de 4 a 6 han sido apreciados como de interés para el trabajo. Es decir, son aquellos cuya lectura y ejercicio, en menor o mayor medida, ayudarán a la función de formar a un buen líder.

El análisis también ha recogido otras dos valoraciones aunque con menor detalle. La primera, si los aforismos son aplicación para el liderazgo empresarial y la segunda si resultan éticos o no. Se destaca que para las tres valoraciones el autor se ha basado en su propio criterio subjetivo, no siendo fácil llevarlos a cabo en ninguno de los tres campos aunque lo haya hecho con un máximo esfuerzo de abstracción.

Como herramienta para la catalogación, se ha utilizado un archivo tipo Excel que permite la ordenación y el filtrado de los aforismos facilitando su gestión y conteo. En este archivo se han incluido los siguientes campos: número (del aforismo), título del aforismo en versión original, título del aforismo en versión adaptada. Asimismo se estudian los siguientes aspectos: si es de utilidad para el líder militar, si es de utilidad para el líder empresarial y si es ética. A continuación aparece una somera explicación del aforismo. En las últimas filas se añaden tanto el ámbito de aplicación como si se ha utilizado para la encuesta o no. Finalmente (en algunos casos), se recoge un extracto de la versión original.

Nº	Título aforismo en versión original	Aforismo	Utilidad para líder militar	Utilidad para líder empresarial	Ético	Explicación del aforismo	Ámbito de aplicación.
63	Excelencia de primero	Logra la excelencia de ser primero	2	Sí	Sí	so lo la historia recuerda a los primeros. Nunca los segundos perduran en el tiempo	El que queda segundo en una competición deportiva no pasa a la historia pero sí que lo hace siempre el primero. Es válido en general pero no se puede pedir que todo mando sea el primero de su categoría. Esta búsquedad es muy del concepto anglosajón
64	Saberse escusar pesares	Aprende a librarte de los pesares	3	Sí	Sí	Hay que tratar de evitar los disgustos y pesares. No ser negativo. No llevar malas nuevas	El aforismo invita a evitar los disgustos a toda costa, incluso cerrándose a los demás. No es de aplicación para el ámbito tratado
65	Gusto relevante	Cultiva el gusto por lo relevante	1	Sí	Sí	Está bien buscar la perfección y lo sublime pero hay que entender que es muy difícil de conseguir.	Es un aforismo complicado que no tiene aplicación en el trabajo.
66	Atención a que le salgan bien las cosas	Lo importante es que las cosas te salgan bien	5	Sí	Sí	Es más importante conseguir el objetivo que el rigor en los procedimientos	Dentro de la norma hay que tener flexibilidad para buscar el objetivo con tenacidad. De aplicación para no quedarse en la formalidad y conseguir el objetivo propuesto.
67	Preferir los Empleos plausibles	Dedicate a actividades que ten den fama	1	Sí	MEDIO	Hay que buscar puestos de mucha visibilidad para ser afamado y tener éxito	El oficial no debe buscar la fama ni la visibilidad, sino cumplir con su deber tanto en paz como en guerra
68	Dar entendimiento	Ayuda dando tus conocimientos	4	Sí	Sí	Hay que ofrecer los conocimientos a los demás. El que quiera aprender debe de escuchar. Y el que de verdad quiera hacer algo, que lo intente	De aplicación general en muchos ámbitos. En la milicia, también. Ayudar el que sepa, escuchar el que algo necesite. Todos a intentar conseguir lo buscado
69	No rendirse a un vulgar humor	No te dejes llevar por el mal humor	4	Sí	Sí	Hay que ser reflexivo. No dejarse llevar por los primeros pensamientos. Mantener el ánimo y humor constantes.	No ser variabiles en el ánimo y en el humor. El mando ha de ser y mostrarse en este aspecto constante.
70	Saber negar	Debes saber decir que no	6	Sí	Sí	Hay que saber decir tanto Sí como NO. Ambos son igualmente importantes. Fáciles de decir pero de consecuencias relevantes	A los subordinados un SI o un NO argumentado. A los jefes una opinión para luego obedecerles. Este aforismo es muy capital para los mandos a todos los niveles, incluido el del teniente y capitán

El resultado de este análisis sistemático es que hay 147 aforismos de las **categorías 4, 5 y 6**, de alta aplicación al liderazgo militar, que son los siguientes:

Categoría 6 (máxima)

- 17 Variar de tenor en el obrar
- 26 Hallarle su torcedor a cada uno
- 70 Saber negar
- 71 No ser desigual, de proceder anómalo
- 72 Hombre de resolución
- 76 *No estar siempre de burlas*
- 106 No afectar la fortuna
- 170 *Usar del retén en todas las cosas*
- 265 Saber empeñar los dependientes
- 293 *De la madurez*

Categoría 5

- 48 Hombre con fondos, tanto tiene de persona
- 50 Nunca perderse el respeto a sí mismo
- 52 Nunca descomponerse
- 74 No ser intratable
- 124 Llegar a ser deseado
- 147 No ser inaccesible
- 151 Pensar anticipado
- 195 Saber estimar
- 202 Dichos y hechos hacen un varón consumado
- 204 Lo fácil se ha de emprender como dificultoso, y lo difícil como fácil.
- 207 Usar del reporte
- 220 Cuando no puede uno vestirse la piel del león, vístase la de la vulpeja
- 227 No ser de primera impresión
- 261 No proseguir la necedad
- 280 Hombre de ley
- 287 Nunca obrar apasionado
- 288 Vivir a la ocasión

Categoría 4

- 8 Hombre inapasionable
- 13 Obrar de intención, ya segunda, y ya primera
- 18 Aplicación y Minerva

- 19 No entrar con sobrada expectación
- 21 Arte para ser dichoso
- 23 No tener algún desdoro
- 32 Estar en opinión de dar gusto
- 38 Saberse dejar ganando con la fortuna
- 40 Gracia de las gentes
- 45 Usar, no abusar, de las reflejas
- 46 Corregir su antipatía
- 47 Huir de los empeños
- 51 Hombre de buena elección
- 53 Diligente e inteligente
- 55 Hombre de espera
- 56 Tener buenos repentes
- 58 Saberse atemperar
- 60 Buenos dictámenes
- 61 Eminencia en lo mejor
- 62 Obrar con buenos instrumentos
- 68 Dar entendimiento
- 73 Saber usar del desliz
- 83 Permitirse algún venial desliz
- 84 Saber usar de los enemigos
- 85 No ser malilla
- 87 Cultura, y aliño
- 92 Seso trascendental
- 93 Hombre universal
- 95 Saber entretenér la expectación: irla cebando siempre
- 96 De la gran sindéresis
- 102 Estómago para grandes bocados de la fortuna
- 105 No cansar
- 108 Atajo para ser persona: saberse ladear
- 109 No ser acriminador
- 113 Prevenirse en la fortuna próspera para la adversa
- 117 Nunca hablar de sí
- 118 Cobrar fama de cortés
- 125 No ser libro verde
- 129 Nunca quejarse
- 130 Hacer, y hacer parecer
- 132 Usar del reconsejo
- 134 Doblar los requisitos de la vida
- 136 Ponerse en las materias, tomar el pulso luego a los negocios
- 140 Topar luego con lo bueno en cada cosa
- 142 Nunca por tema seguir el peor partido
- 145 No descubrir el dedo malo
- 154 No ser fácil, ni en creer, ni en querer
- 159 Saber sufrir necios
- 160 Hablar de atento
- 165 Hacer buena guerra

- 166 Diferenciar el hombre de palabras del de obras
- 167 Saberse ayudar
- 176 Saber, o escuchar a quien sabe
- 177 Excusar llanezas en el trato
- 179 La retentiva es el sello de la capacidad
- 180 Nunca regirse por lo que el enemigo había de hacer
- 182 Un grano de audacia con todos es importante cordura
- 185 Nunca exponer el crédito a prueba de sola una vez
- 194 Concebir de sí y de sus cosas cueradamente
- 200 Tener que desear
- 214 No hacer de una necesidad dos
- 215 Atención al que llega de segunda intención
- 216 Tener la declarativa
- 219 No ser tenido por hombre de artificio
- 222 Hombre detenido, evidencia de prudente
- 224 Saber tomar las cosas
- 228 No tener voz de mala voz
- 229 Saber repartir su vida a lo discreto
- 230 Abrir los ojos con tiempo
- 231 Nunca permitir a medio hacer las cosas
- 232 Tener un punto de negociante
- 238 Conocer la pieza que le falta
- 242 Seguir los alcances
- 249 No comenzar a vivir por donde se ha de acabar
- 254 No despreciar el mal por poco, que nunca viene uno solo
- 258 Buscar quien le ayude a llevar las infelicidades
- 264 No tenga días de descuido
- 266 No ser malo de puro bueno
- 267 Palabras de seda, con suavidad de condición
- 268 Haga al principio el cuerdo lo que el necio al fin
- 269 Válgame de su novedad
- 271 El que supiere poco, téngase siempre a lo más seguro
- 273 Comprehensión de los genios con quien trata
- 274 Tener la atractiva
- 275 Corriente, pero no indecente
- 283 Hombre de inventiva a lo cuerdo
- 292 Venza el natural las obligaciones del empleo, y no al contrario
- 295 No hazañero, si no hazañoso

ANEXO IV**METODOLOGÍA DEL SONDEO**

Para el sondeo de carácter anónimo a realizar a profesionales de las Fuerzas Armadas se han escogido 24 aforismos de entre los que han conseguido mayor puntuación de los 300 del *Oráculo* (9 aforismos con puntuación seis y 15 con puntuación cinco). Estos se han agrupado en seis modelos distintos, cada uno con cuatro aforismos, cuidando de que, por un lado, en cada agrupación no se incluyan parejas de aforismos que pudieran parecer contradictorios (tal como se menciona en el apartado 6.1, algunos pueden resultar de esta naturaleza), y, por otro, que se repartan en cada modelo los dos tipos de aforismos (también mencionados en dicho apartado): unos dirigidos al lector para no salirse de su esfera personal (por ejemplo, el nº 202 de la primera agrupación), y otros, en los que concurren terceras personas con los que el lector se relaciona (por ejemplo, el nº 195 de la primera agrupación).

Para el trabajo se han utilizado los aforismos adaptados de la edición de BanReservas²², evitando los textuales escritos por Gracián para una mejor lectura y comprensión por parte de los encuestados.

Tras cada aforismo aparecen dos preguntas con tres posibles contestaciones cerradas, Sí, NO, Y NS/NC y una solicitud de respuesta abierta:

- ¿Cree que este aforismo es de aplicación para cualquier tipo de liderazgo?
- ¿Cree que este aforismo es de aplicación para el liderazgo en las Fuerzas Armadas?
- Desarrolle una reflexión o experiencia de cómo es o ha sido de aplicación el aforismo para el mando de Sección o Compañía/Escuadrón/Batería.

Cada aforismo y sus tres contestaciones relacionadas ocupan una página. Además, la primera página del conjunto de folios del sondeo que se entrega a cada encuestado contiene lo siguiente:

- Introducción, con un breve comentario sobre la obra de Gracián, el *Oráculo* y lo que se pretende con el sondeo.
- Información sobre el encuestado: empleo actual, edad, sexo y fecha de ingreso en el Ejército.
- Pregunta sobre si conoce o no la obra de Baltasar Gracián.

Finalmente, se pedía la opinión sobre cómo se podría difundir este conocimiento entre los jefes de Sección y Compañía? (seminario, curso, conferencia, prácticas de algún tipo...).

²² Gracián, Baltasar (2007). *El Arte de la Prudencia*. BanReservas, Santo Domingo.

ANEXO V

AGRUPACIONES MODELO PARA LA SONDEO

Agrupación 1

195. Valora a todos, que de cualquiera puedes aprender.

Ninguno hay que no pueda ser maestro tuyo en algo, como no hay quien no supere en algún aspecto a quien sea su jefe. Saber aprovechar lo mejor de cada uno es una útil sabiduría. El hombre sabio valora a todos, pues reconoce las mejores partes de cada uno, y sabe lo que cuesta hacer las cosas bien. El necio desprecia a todos porque ignora dónde está lo bueno y valioso, y por eso casi siempre yerra, y selecciona lo peor.

202. Es bueno que seas correcto en palabras y obras.

Siempre debes hablar a favor del bien y a actuar con honradez. Uno muestra tu alto espíritu y el otro tu gran corazón, y los dos sumados indican que tienes alma superior. Ha de haber perfecta correspondencia entre palabras y obras, semejante al hombre y la mujer, que están hechos uno para el otro y van unidos. No es malo que admires a otros, pero es mejor que te ganes tú la admiración. Es fácil decir y difícil hacer, pero en ti el hablar y actuar siempre han de ir juntos. Las obras son lo más importante en la vida de un hombre, y su palabra es el brillo que las embellece. Las palabras vuelan, los hechos quedan. Las buenas acciones son el fruto de quien bien piensa. Por eso las grandes hazañas son propias de los sabios.

261. No persistas en las necesidades, hay un momento en que debes parar.

Hay gente extremadamente obstinada, y pone tanto empeño en sus desaciertos que aun sabiéndose equivocadas, le dan más importancia al orgullo de su constancia, que al reconocimiento y salida del error. En el fondo de su intimidad, saben que están en un error, y en lo externo lo defienden con pasión. Hacen como si al comenzar a defender su necia afirmación, alguien los acusara de tener carácter débil, y para negar este supuesto defecto, persisten en la necesidad. Su vanidad les impide comprender que nada los obliga a defender lo indefendible: ni el compromiso hecho con ligereza ni la decisión equivocada. Líbrate de ser como esos que luego de su primera grosería, persisten hasta llegar a la bajeza, y algunas veces hasta la violencia. Su pequeñez de alma los hace ser constantemente impertinentes.

265. Aprende a responsabilizar a tus dependientes.

Entregar bajo su responsabilidad un compromiso importante, hizo personajes a muchos que sin eso no hubiesen sido nadie. De esta forma descubrieron muchos su valentía, y hasta su sabiduría, que tuvieron guardadas hasta ese día. Hubiesen quedado para siempre en su interior, si no se produce la ocasión. Los peligrosos lances son los que te dan reputación, y cuando la persona noble sabe que se juega su honra, actúa con la fuerza de mil hombres. Supo a profundidad esta lección la católica Reina Isabel, y a este político favor debió el gran Almirante su renombre, y otros muchos la eterna fama: hizo grandes hombres a quienes, sin ese compromiso, no hubiesen sido nada.

Agrupación 2

71. No varíes frecuentemente de opinión.

El hombre cuidadoso mantiene a la perfección sus mismos juicios, y por eso gana el crédito de sabio. Si algún cambio tiene es basado en sólidas causas y grandes méritos. En materia de cordura, la vacilación es desagradable. Hay algunos que a cada momento son otros, son irregulares en sus razonamientos, y varían mucho más sin saber lo que quieren ni lo que los favorece. Ayer prefería lo blanco y hoy lo negro, desmintiendo siempre sus propias convicciones para favorecer la ajena, y viceversa.

124. Gánate el aprecio de la gente.

Si consigues caer en gracia a la gente común tanto como a la culta, serás feliz. El mejor camino para conseguir este premio es hacer bien aquello a lo que te dediques, y hacerlo con honestidad y agrado. Si te han dado un cargo, demuestra que éste se engrandece contigo, más que tú con él. Que en vez de ser tú digno de él, él es digno de ti. Unos se honran con el puesto, otros honran al puesto. No es ventajoso que te presentes como bueno en tu cargo, en comparación con quien lo desempeñó mal, pues no te ganarás el verdadero afecto de la gente. Gánatelo por tus méritos propios, y no por el desmerito de otro.

227. No decidas guiado por la primera impresión.

No seas como muchos, que se dejan arrastrar y comprometer con lo primero que les dicen, y luego esta decisión les impide tomar en cuenta aquello de lo que se enteran luego. Y como lo primero que se ve es casi siempre falso, pierden la oportunidad de sacar provecho a lo verdadero. No dejes que tu voluntad sea seducida por lo primero que veas ni tu entendimiento se conforme y siga su primer razonamiento, pues con eso mostrarás que eres superficial y no profundo. No seas como la copa nueva, que se impregna del olor del primer licor que le vacían, aun siendo de mala calidad. Cuando conozcan tu defecto, maliciosamente se aprovecharán de ti. Vendrán siempre con coloridas impresiones para seducir tu credulidad. Deja siempre lugar para revisar luego. Haz como Alejandro, que guardaba el segundo oído para escuchar otra versión. Deja siempre espacio para una segunda y tercera información, y procede a compararlas. Si dices que nadie puede impresionarte, estás equivocado y muy cerca de apasionarte. Es mejor que sepas que pueden impresionarte, y deja que te llegue una segunda, una tercera y otras impresiones, antes de decidir.

50. Nunca te faltes el respeto.

Ni pelees contigo mismo a solas. Sea tu misma entereza la norma que guíe tu rectitud, y témele más a la severidad de tu dictamen que a los preceptos externos que prediquen otros. Deja de hacer lo indecente, más por temor a tu cordura que al rigor de cualquier ajena autoridad. Llega a temerte a ti mismo, y no necesitarás el látigo imaginario con que se castigaba Séneca.

Agrupación 3

147. No seas encerrado, y escucha a los demás.

No hay nadie tan perfecto que no necesite alguna vez consejo. Es enfermo insoportable el necio que no escucha a nadie. El más preventivo debe dejarse aconsejar. Aun el muy poderoso debe tener humildad. Hombres hay tan inaccesibles que se caen porque nadie se atreve a ir en su auxilio. Ni aun el más autosuficiente ha de cerrar la puerta a la amistad, que será su socorro en los malos momentos. Es bueno que tengas un amigo que se sienta en potestad no sólo de ayudarte, sino también de regañarte. Debes satisfacerte en darle esa autoridad cuyo pago será su fidelidad y prudencia puestos a tu favor. Claro, no a todos pondrás en ese nivel de respeto y confianza. Pero deja siempre espacio en tu vida a personas en las que puedas confiar, cuya lealtad te permita apreciar sus consejos y correcciones en tus malos momentos.

52. Nunca pierdas la calma.

Uno de los dones de la cordura es nunca descomponerte ni perder la calma. Muchos arguyen que lo hacen llevados porque tienen un corazón que siente, pues la persona mala no suele conmoverse. Pero no es así. La furia desenfrenada viene de los excesos de la pasión, que hacen hervir los humores del ánimo. Y salen palabras dañinas por tu boca, y peligra tu reputación. Enseñoréate, pues, sobre ti, con tanta grandeza que ni en lo más dulce ni en lo más amargo pueda alguno acusarte de perturbado, y sí admirarte todos por tu paciencia y superioridad interior.

74. No te pongas intratable con quienes fuiste agradable.

Entre los humanos se hallan las fieras más fieras. Ser intratable es vicio del que no se conoce a sí mismo, y cambia su trato cuando consigue sitiales de honor. El enfado no es el mejor medio de ganar la estimación de los demás. ¿Qué tiene de bueno ese monstruo intratable siempre a punto del enfurecimiento? Los que están bajo su mando, le hablan sintiendo gran desdicha, como si fuesen a lidiar con un tigre. Van tan armados de celo como de recelo. Estos intratables, cuando aspiraban a subir al puesto que tienen, agradaban a todos, y ahora se enfadan con todos. El mejor castigo para ellos: serles indiferentes.

106. No presumas de ser importante.

Molesta el que ostenta su dignidad o virtud. Presumir es odioso, confórmate con que te envidien. Cuanta más estimación pretendes, menos lograrás. Búscala menos y obtendrás más. La estimación viene del respeto de los demás hacia ti, y no puedes afanarte en alcanzarlo sino merecértelo, y esperar que te lo den sin pedirlo. Los cargos importantes exigen una autoridad ganada, sin la que no podrás ejercerlos. Conserva la dignidad que, para cumplir tus obligaciones, debe tener tu persona. No se la estrujes a la gente como forma de exigir que te respeten, pues se verá entonces que la dignidad no la mereces tú sino el puesto que ejerces. Es mejor que te precies de tus virtudes personales y no las de la función que tienes, pues hasta el Rey debe ser respetado más por sus virtudes personales que por su jerarquía.

Agrupación 4

207. Piensa dos veces antes de actuar.

Es mejor seguir ciertas reglas que actuar al azar. Las actuaciones impetuosas y sin cordura, son los deslizaderos por donde caes al fracaso. Tienes más riesgo de precipitarte en un instante de furia o contentura que en muchas horas de meditación. Por querer resolver algo demasiado rápido, puedes pasarte la vida luchando con el problema. Los astutos siempre tratarán de tentarte para ver tus reacciones y así conocerte y dominarte. Y si eres de los que se precipitan, evita que el astuto conozca esta debilidad, pues tratará de usarla cada vez con más frecuencia, para desesperarte y vencerte. Responde siempre pensando y repensando las cosas. Mientras más prontitud te pidan, tómate, de ser posible, más tiempo. Sólo una buena cantidad de reflexión sirve de freno para evitar que se desboque el caballo de la pasión, y excelente persona es quien sabe montarlo sin caerse. Quien imagina el peligro, va con calma y cuidado. La palabra es liviana para quien la arroja, pero es pesada para quien la recibe y pondera. Así que sopásala bien antes de decirla, para que luego no te pese haberla dicho.

280. Sé siempre hombre respetuoso de la ley.

Está en decadencia el buen proceder; mucha gente desprecia el sentido del deber. Hay pocas personas cuya conducta se corresponda con la seriedad. El mejor servicio que hagas con la peor burla se te paga: esa es hoy la costumbre de muchas personas en el mundo. Hay naciones enteras dedicadas al maltrato a las demás. De éstas temes siempre la traición, de aquéllas la inconstancia, de otras el burdo engaño. No imites jamás esos malos ejemplos. El conocerlos ha de servirte sólo para ser cauteloso y librarte de sus ataques. El hombre honesto corre el riesgo de ser tentado a hacer las ruindades que lo rodean. Pero el varón leal, respetuoso de la honrada ley, no se olvida de quién es y por qué los otros son como son.

17. Ten variados estilos, para que no prevengan lo que harás.

No actúes siempre del mismo modo, pues todos sabrán de antemano lo que vas a hacer, sobre todo tus contrarios. No hagas las cosas siempre de una manera determinada, pues notarán tu uniformidad en el hacer, y prevendrán y frustrarán tus acciones. Es fácil matar al vuelo el ave que sigue constantemente el mismo sendero, sin torcerlo. No obres todo el tiempo con tu segunda intención, porque cuando lo repitas, descubrirán ese ardid. Espera siempre la malicia, pues es menester tener gran sutileza para vencerla. Haz como el jugador sagaz, que nunca lanza la pieza que el contrario espera, y mucho menos la que desea.

76. No estés siempre de chiste.

Por su prudencia se conoce al hombre serio, que es más prestigioso que el de ingeniosos chistes. Quien siempre está de burlas nunca es hombre de veras. Es igualado al mentiroso, por no dársele crédito a lo que dice: unos por la posibilidad de que sea falso lo que refiere, y otros por temer que esa no sea su verdadera opinión. Nunca se sabe cuándo habla seriamente, por lo que no se le tiene confianza. No hay peor desaire que el continuo donaire. Hay quienes ganan fama de conversadores y pierden la fama de juiciosos. Por un rato puedes ser jovial, pero generalmente debes estar serio.

Agrupación 5

26. Hállale el punto débil a cada uno.

Es el arte de manejar voluntades. Cultiva la destreza de saber por dónde llegarle a cada uno. No hay hombre que no tenga sus especiales aficiones, distintas según la variedad de los caracteres. Todos adoran algo: unos las alabanzas, otros la fortuna y los más el placer. El secreto está en conocer cuál de esas adoraciones tiene cada uno. Conociéndolas, sabrás cómo dirigirlo hacia donde deseas. Es la llave con que entras al amor de los demás. Has de descubrir el primer móvil de cada persona, que no siempre es su razón más importante ni la que ellos te digan. Al contrario, muchas veces es aquello a lo que dan ínfimo valor, pues en el mundo son más los desordenados que los subordinados a un plan. Debes conocerles el carácter primero, motivarlos luego con palabras, y finalmente exaltarles aquello a lo que son aficionados, y así vencerás su voluntad.

72. Sé hombre resuelto en tus decisiones.

Menos dañina es la mala ejecución que la falta de decisión. Es mejor que el río corra poco a que se estanke. Hay hombres indecisos que necesitan que otro los impulsen en todo. Y a veces no se debe a que sean torpes, pues muchos de ellos son inteligentes, sino a la inseguridad personal. Desagradables suelen ser las grandes dificultades, pero más duro es no hallar salida a pequeños inconvenientes. En cambio, hay otros hombres que nunca tropiezan, son muy decididos y determinados. Tienen vocación para enfrentar grandes tareas, y además su clara comprensión les facilita el acierto y decisión. Todo se lo encuentran tan fácil que en un momentito hacen un mundo, y les queda tiempo para hacer otro. Y si están seguros en su felicidad, actúan con más seguridad.

151. Aprende a ser preventivo.

Guarda siempre algo para mañana, y si es posible, para muchos días. Es importante crear las condiciones para prevenir, pues si lo haces no habrá imprevistos que te produzcan situaciones difíciles. No esperes a estar en el aprieto; debes poder avizorarlo de antemano. Con madura reflexión, puedes librarte del mal momento. Es la almohada tu adivina muda, y si diariamente, antes de dormir reflexionas sobre tus asuntos, no tendrás luego que desvelarte bajo el efecto de ellos. Algunos actúan y luego piensan, y pasan por eso toda su vida buscando excusas para las malas consecuencias. Otros, no piensan ni antes ni después. Pasan todo el tiempo sin hallar buen rumbo. La meditación y el ahorro de recursos te darán dominio del porvenir por anticipado.

220. Si no puedes vestirte de león, vístete de zorro.

Saber ceder a tiempo es otra forma de ganar. Quien se lanza y hace un buen intento, no pierde reputación, aunque no triunfe. A falta de fuerza, cultiva la destreza. Por un camino o por otro, por tu inteligencia natural o el artificio aprendido. Más triunfos ha logrado la habilidad que la fuerza, y más veces perdieron los valientes que los sabios. Lo importante es lograr lo que te propones, pues no alcanzarlo, te hará sentir despreciado.

Agrupación 6

70. Debes saber decir que no.

No todo lo que te piden has de concederlo, ni a todos. No conceder es tan importante como saber conceder, y en los que gobiernan, es urgente dominar esto. El secreto está en el modo en que lo hagas: más se estima el “no” del sabio que el “sí” del burdo, pues un “no” endulzado satisface más que un “sí” a secas. Hay gente que primero dice siempre “no”, y aunque después diga “sí”, ya no se le valora, porque pesa mucho la primera desazón que mostraron. Nunca niegues las cosas de golpe; deja que se desengañen poco a poco. Tampoco niegues las cosas por completo, pues si lo haces, la persona dejará de depender de ti. Déjale todo el tiempo una pequeña esperanza que compense lo amargo de haberle negado lo pedido. Que tu cortesía llene el vacío del favor negado y suplan tus buenas palabras la obra no realizada. Recuerda que el “no” y el “sí” deben ser breves de decir y largos de pensar.

170. Siempre guarda una reserva.

Es la forma de asegurar lo importante. No debes emplear todo el caudal, ni mostrar nunca el total de tus fuerzas. Aun en lo que sabes, debes ser reservado, ya que luego sorprenderás, mostrando el doble de tus virtudes. Siempre debes tener algo a qué apelar en caso de aprieto. Más te favorecerá ser conservador que intrépido, porque guardarás valores y crédito para el momento en que los necesites. Quien obra con cordura, va por senda segura. Y en este sentido también es cierta esta hilarante paradoja: la mitad vale más que el todo.

287. Nunca actúes apasionado, pues errarás.

No tomes decisiones cuando no estás sereno, pues la pasión siempre destierra a la razón. Deja que te sustituya o aconseje un tercero que sea prudente y desapasionado. Siempre ven mejor el juego los que están mirando que los que están jugando, pues por no estar sus intereses en riesgo, no se apasionan. Cuando sientas que estás alterado, enfurecido, fuera de ti, retírate a la cordura para que no termine de encenderse tu sangre, que luego puede ser derramada. Y en el mejor de los casos, por muchos días estarás confuso y triste y sufriendo la murmuración de la gente, en perjuicio de tu prestigio y crédito.

288. Compórtate según se presente la ocasión.

Las decisiones que tomes al gobernar o al pensar, deben depender de cada caso particular. Acostúmbrate a querer sólo lo que es posible: los momentos de gran dicha no son fáciles de hallar. No apliques demasiadas teorías a la vida, porque te conducirán a ir contra la virtud, ni apliques exigentes leyes al amor, pues entonces tendrás que beber mañana del agua que hoy desprecias. Hay algunos tan contradictorios e impertinentes que pretenden que todas las circunstancias se ajusten a sus caprichos. Lo correcto es lo contrario: adapta tus caprichos a las circunstancias. Actúa siempre como el sabio, que sigue el consejo de la prudencia: comportarse en cada caso, según manda la ocasión.

ANEXO VI. MODELO DE SONDEO

EL ARTE DE LA PRUDENCIA. APLICACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO DE BALTASAR GRACIÁN AL OFICIAL JEFE DE SECCIÓN Y COMPAÑÍA

Este cuestionario forma parte de un Trabajo de Fin de Grado donde se analiza la **aplicación del modelo de liderazgo de Baltasar Gracián, escritor del Siglo de Oro, al oficial jefe de Sección y Compañía** del Ejército Español, según los 300 aforismos de su obra ***Oráculo Manual y Arte de la Prudencia***. Este libro ha sido, a lo largo de los siglos, texto de referencia para pensadores y filósofos, pues se trata de un conjunto básico de sabios consejos para mejor sobrevivir en la sociedad y tratar con los semejantes, tanto iguales como superiores y subordinados. De hecho, en las últimas décadas ha sido puesto en numerosas ocasiones como modelo en el mundo empresarial. De este modo, en Estados Unidos fue publicado en editoriales de dicho ámbito para ser utilizado por todo tipo de estudiantes. Finalmente, ha sido comparado a otros autores de obras similares como Nicolás Maquiavelo o Diego de Saavedra y muchas de sus afirmaciones son similares a las que podemos leer en Calderón de la Barca o Sun-Tzú.

De los aforismos de la obra se ha escogido una selección que servirá para contrastar su actualidad según el buen modelo de liderazgo que debe perseguir el jefe de Sección y Compañía en el Ejército Español. Por ello se le proponen a Usted **cuatro aforismos**, uno por hoja, y con dos preguntas tipo test para cada uno de ellos, junto con un tercer apartado donde podrá exponer libremente lo que piensa sobre el mismo y pueda plasmar alguna de sus experiencias que se le relacione.

Ésta es una encuesta voluntaria y anónima. A efectos de análisis estadístico se pedirán unos datos, que sólo serán utilizados a los efectos del presente trabajo.

Le ruego, se tome su tiempo y acometa este sencillo ejercicio con cariño para que el resultado pueda servir para la mejora de tenientes y capitanes como verdaderos líderes de nuestras unidades.

Muchas gracias por su colaboración.

Empleo actual: Edad: Sexo: V / H

Fecha de ingreso en el Ejército:

¿Conocía la obra de Baltasar Gracián

CAC Ignacio Liñán Delage

26. Hállale el punto débil a cada uno.

Es el arte de manejar voluntades. Cultiva la destreza de saber por dónde llegarle a cada uno. No hay hombre que no tenga sus especiales aficiones, distintas según la variedad de los caracteres. Todos adoran algo: unos las alabanzas, otros la fortuna y los más el placer. El secreto está en conocer cuál de esas adoraciones tiene cada uno. Conociéndolas, sabrás cómo dirigirlo hacia donde deseas. Es la llave con que entras al amor de los demás. Has de descubrir el primer móvil de cada persona, que no siempre es su razón más importante ni la que ellos te digan. Al contrario, muchas veces es aquello a lo que dan ínfimo valor, pues en el mundo son más los desordenados que los subordinados a un plan. Debes conocerles el carácter primero, motivarlos luego con palabras, y finalmente exaltarles aquello a lo que son aficionados, y así vencerás su voluntad.

¿Cree que este aforismo es de aplicación para cualquier tipo de liderazgo?

SÍ NO NS/NC

¿Cree que este aforismo es de aplicación para el liderazgo en las Fuerzas Armadas?

SÍ NO NS/NC

Desarrolle una reflexión o experiencia de cómo es o ha sido de aplicación el aforismo para el mando de Sección o Compañía/Escuadrón/Batería.

[Se utiliza una página para cada uno de los aforismos de la agrupación]

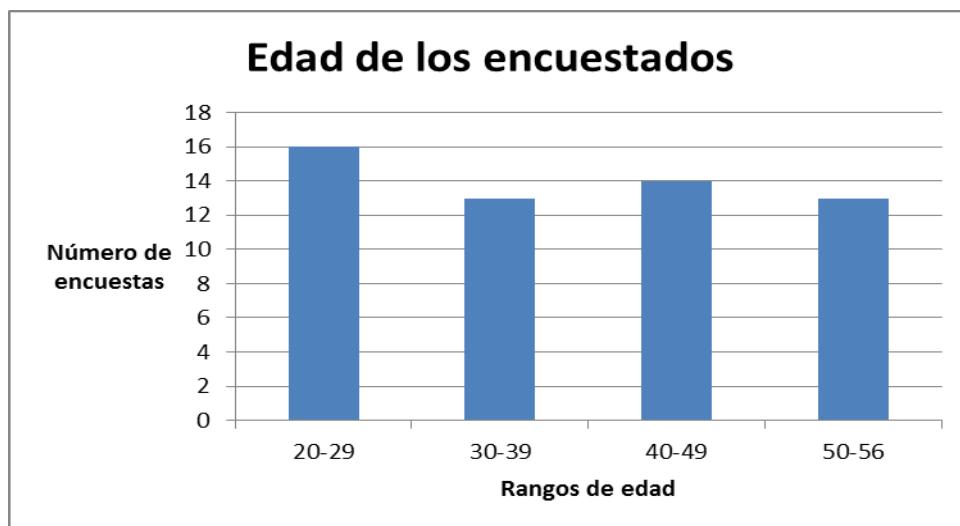
[Página final con una cuestión abierta]

¿Cómo cree que se podría difundir este conocimiento entre los jefes de Sección y Compañía? (seminario, curso, conferencia, prácticas de algún tipo...).

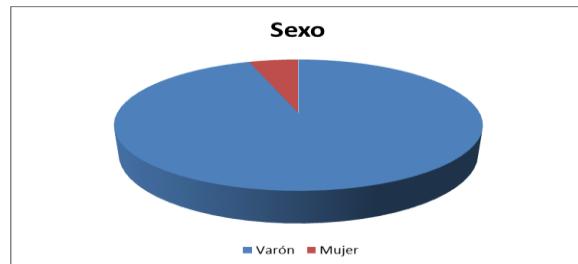
ANEXO VII.**RESULTADOS DEL SONDEO**

Empleos de los encuestados

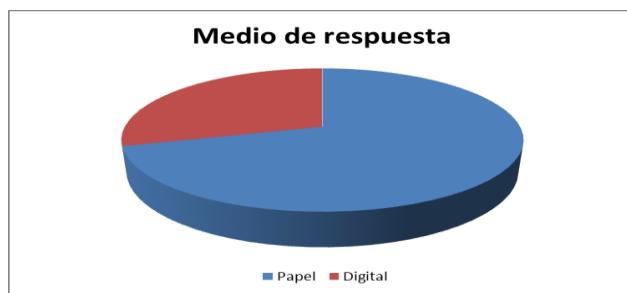
Col	Tcol	Cte	Cap	Tte	Alf.	S/of Mayor	S/Tte	Sgt01º	Sgto	Cabo Mayor	Cabo 1º	Sdo
3	9	13	4	6	7	1	1	2	8	2	1	1



SÍ	NO
25,862%	74,138%



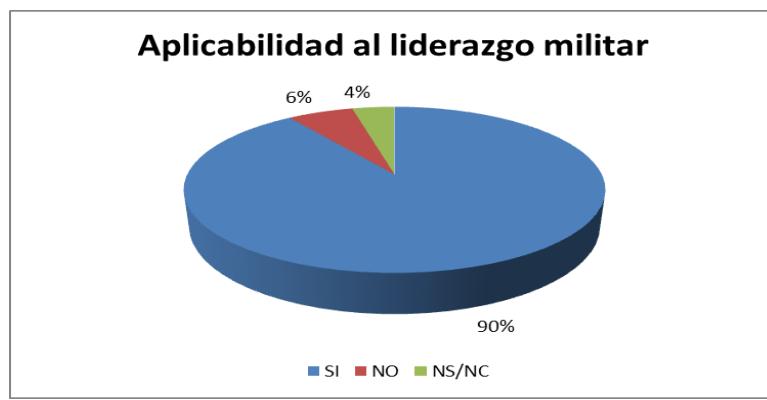
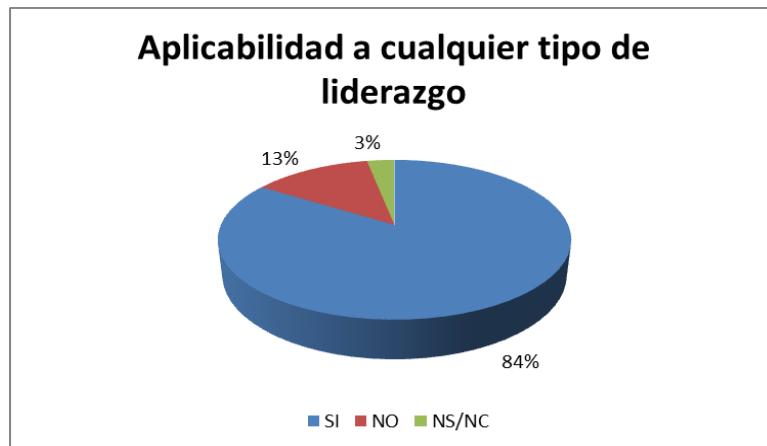
VARÓN	MUJER
94,8%	5,2%

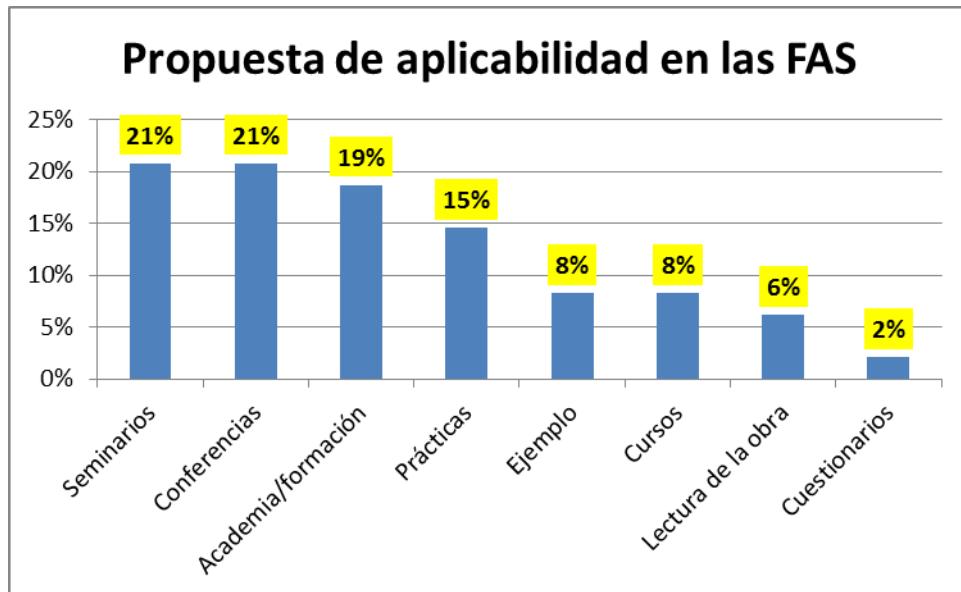


Papel	Digital
70,7%	29,3%



OFICIALES	SUBOFICIALES	TROPA
72%	21%	7%





ANEXO VIII

SELECCIÓN DE RESPUESTAS ABIERTAS

Sobre el aforismo 151 “Aprende a ser preventivo”, un teniente coronel escribió:

Parte importante del éxito o el fracaso en cualquier operación o misión reside en el conocimiento previo, tanto del enemigo como del terreno u otras circunstancias. Esto no se puede improvisar. Hay que mantener una continua actividad y prever todas las posibles situaciones. La instrucción y formación continua es la forma más eficaz para improvisar menos y que no sorprendan los acontecimientos.

Un comandante de 41 años afirmó que el aforismo 26 “Hállale el punto débil a cada uno” es de muy directa aplicación al mando de sección:

El conocimiento exhaustivo de los problemas, vicisitudes u aficiones de los hombres y mujeres a tu cargo es fundamental. En una sección, el teniente convive directamente con suboficiales y tropa con lo que deben de ver en su oficial una persona en la que confiar y que se preocupa por más cosas además de por la parte profesional o laboral.

Otro comandante de 38 años que no conocía la obra de Gracián, comentó en el aforismo 17 “Ten variados estilos, para que no prevengan lo que harás”:

En todos los tipos de acciones militares, siempre hay que tratar de sorprender al enemigo y llevar siempre la iniciativa. Si saben nuestra doctrina y siempre actuamos de la misma manera, será mucho más difícil sorprenderles.

Un coronel de 50 años, que tampoco conocía la obra, valoró el 71 “No varíes frecuentemente de opinión”:

Este es un defecto que se debe evitar a toda costa. Se transmite una inseguridad que termina provocando desconfianza hacia el mando y, lo que es peor, mofa y desprecio.

Un subteniente de 52 años que sí conocía la obra de Gracián y especialmente el *Oráculo*, comentó en el 124 “Gánate el aprecio de la gente”, una experiencia personal:

Mantengo un gran recuerdo de los momentos en los que compartí misiones al mando de una sección y bajo la dirección de mi capitán. Incluso hoy, coronel, seguimos en contacto.

Sin embargo, sobre el mismo aforismo un sargento 1º de 28 años hizo una curiosa reflexión:

Uno de los fallos más comunes que he visto a lo largo de mi experiencia es el del individuo que, vulgarmente hablando “tira de galleta”, es decir, usa los privilegios inherentes a su empleo pero olvida las obligaciones que conlleva, con lo cual difícilmente honrará su puesto.

Sin embargo, no siempre los aforismos provocan aceptación total. Un teniente de 39 años dijo ante el 220 “Si no puedes vestirte de león, vístete de zorro”:

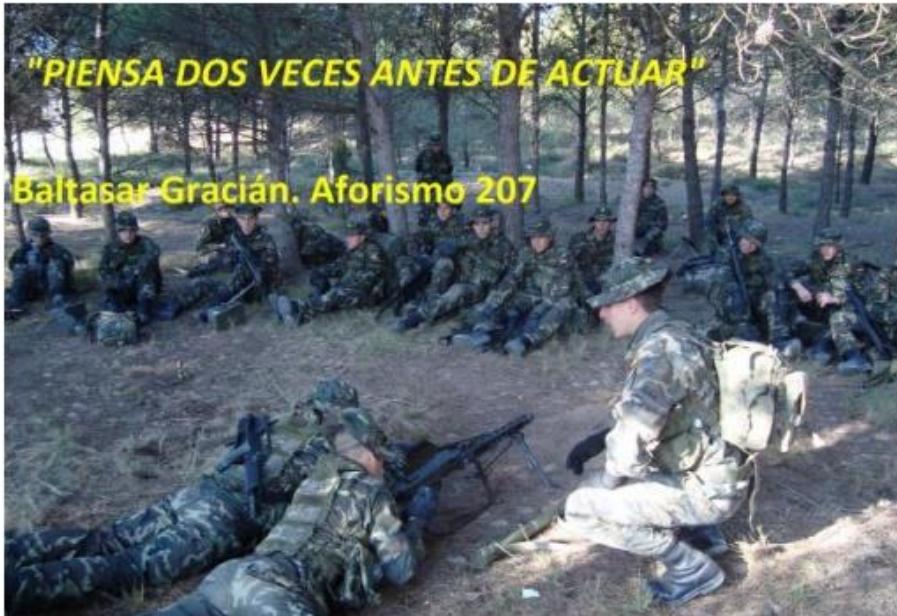
Este aforismo es interesante, a la par que cierto, aunque en mi opinión poco útil en cuanto al ejercicio del mando en una sección. Quizá cuando la unidad actúe sola puede resultar útil ser ingenioso y un poco zorro, pero actuando en el marco de la compañía no hay mucho margen de invención.

Un sargento 1º también respondió negativamente al 71 “No varíes frecuentemente de opinión” expresando lo siguiente:

Si bien es bueno tener las ideas claras y tener una línea de acción bien definida, igualmente importante es la capacidad de adaptación a los hechos y circunstancias sabiendo variar en función de éstas, intentando no alejarse de la línea de pensamiento más que lo imprescindible para mantener la coherencia.

Para finalizar un alférez de 21 años dijo ante el 76 “No estés siempre de chiste”:

En las Fuerzas Armadas hay que mandar en ciertas situaciones muy serias donde la subordinación total es fundamental. Es por eso que el estar siempre de broma puede crear confusión en el subordinado. Quizás en otras situaciones el estar de broma y crear buen ambiente aumenta el rendimiento.

ANEXO IX**MODELOS DE PROPUESTAS PRÁCTICAS****Hoja de calendario mensual**

agosto 2015

lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom
27	28	29	30	31	1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31	1	2	3	4	5	6



noviembre 2015

lun	mar	mié	jue	vie	sáb	dom
26	27	28	29	30	31	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	1	2	3	4	5	6

Ficha del folleto de aforismos:


<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Tener un gran amor a la Patria, y fidelidad al Rey, exteriorizado en todos los actos de su vida.</i> 2. <i>Tener un gran espíritu militar, reflejado en su vocación y disciplina.</i> 3. <i>Unir a su acriollada caballerosidad constante celo por su reputación.</i> 4. <i>Ser fiel cumplidor de sus deberes y exacto en el servicio.</i> 5. <i>No murmurar jamás, ni tolerarlo.</i> 6. <i>Hacerse querer de sus inferiores y desear de sus superiores.</i> 7. <i>Ser voluntario para todo sacrificio, solicitando y deseando siempre el ser empleado en las ocasiones de mayor riesgo y fatiga.</i> 8. <i>Sentir un noble compañerismo, sacrificándose por el camarada y alegrándose de sus éxitos, premios y progresos.</i> 9. <i>Tener amor a la responsabilidad y decisión para resolver.</i> 10. <i>Ser valeroso y abnegado.</i> 	<p>50. Nunca te faltes el respeto.</p> <p>Ni peles contigo mismo a solas. Sea tu misma entereza la norma que guíe tu rectitud, y témele más a la severidad de tu dictamen que a los preceptos externos que prediquen otros. Deja de hacer lo indecente, más por temor a tu cordura que al rigor de cualquier ajena autoridad. Llega a temerte a ti mismo, y no necesitarás el látigo imaginario con que se castigaba Séneca.</p> <p><i>Baltasar Gracián</i></p>
--	--

Nota: En este caso habría que relacionar un aforismo con cada artículo del Decálogo del Cadete, Credo Legionario, máximas paracaidistas o lemas de la unidad donde se vaya a utilizar. Asimismo, las fotos serían diferentes con cada artículo y adaptadas al público objetivo.

Ficha de tríptico:

BALTASAR GRACIÁN	Aforismo de Gracián	Decálogo del Cadete
<p>El jesuita Baltasar Gracián (1601-1658) es uno de los más renombrados escritores del Siglo de Oro español. Es autor de <i>Oráculo manual y arte de la prudencia</i>, obra de 1647, que contiene 300 aforismos claros y rotundos, a cada uno de los cuales le sigue un texto explicativo. El <i>Oráculo</i> estaba dirigido al ciudadano culto de su época. Proponía buscar un modelo de vida fundamentalmente basado en la prudencia y la sabiduría, capaz de superar los vicios y superar una época que él mismo consideraba compleja. Gracián tuvo una gran relación con la milicia, ya que participó en la guerra de Cataluña como sacerdote castrense. Allí conoció a buenos militares a los que reconoció su mérito, por sus virtudes guerreras, de mando y de liderazgo.</p>	<p>72. Sé hombre resuelto en tus decisiones.</p> <p><i>Menos dañina es la mala ejecución que la falta de decisión. Es mejor que el no corra poco a que se estanke. Hay hombres indecisos que necesitan que otro los impulse en todo. Y a veces no se debe a que sean torpes, pues muchos de ellos son inteligentes, sino a la inseguridad personal. Desagradables suelen ser las grandes dificultades, pero más duro es no hallar salida a pequeños inconvenientes. En cambio, hay otros hombres que nunca tropiezan, son muy decididos y determinados. Tienen vocación para enfrentar grandes tareas, y además su clara comprensión les facilita el acierto y decisión. Todo se lo encuentran tan fácil que en un momento hacen un mundo, y les queda tiempo para hacer otro. Y si están seguros en su felicidad, actúan con más seguridad.</i></p>	<p>1. Tener un gran amor a la patria, y fidelidad al Rey, exteriorizado en todos los actos de su vida.</p> <p>2. Tener un gran espíritu militar, reflejado en su vocación y disciplina.</p> <p>3. Unir a su acriollada caballerosidad constante celo por su reputación.</p> <p>4. Ser fiel cumplidor de sus deberes y exacto en el servicio.</p> <p>5. No murmurar jamás, ni tolerarlo.</p> <p>6. Hacerse querer de sus inferiores y desechar de sus superiores.</p> <p>7. Ser voluntario para todo sacrificio, solicitando y deseando siempre el ser empleado en las ocasiones de mayor riesgo y fatiga.</p> <p>8. Sentir un noble compañerismo, sacrificándose por el camarada y alegrándose de sus éxitos, premios y progresos.</p> <p>9. Tener amor a la responsabilidad y decisión para resolver.</p> <p>10. Ser valeroso y abnegado.</p>

Nota: En este caso habría una fotografía de cadetes en actividades de liderazgo al otro lado del tríptico. Por ejemplo:

