



# DE PASEO POR EL CONOCIMIENTO

UN GUSANO EN UNA BIBLIOTECA ESPECIAL

*No todos los lectores son líderes, pero todos los líderes sí son lectores*  
ZIG ZIGLAR

El Ejército de Tierra lleva tiempo empleando una metodología de lecturas recomendadas para fomentar el aprendizaje y autoformación. Recientemente, ha sido publicada en la *Revista Ejército* una actualización de esta lista que comprende 60 libros de diversa temática. Con un protagonista diferente, Bookworm, un gusano verde con lentes y con una constante preocupación por aprender, se transcribe el relato que nos dejó tras su paso por las diferentes estanterías que conforman la biblioteca recomendada por el Ejército de Tierra. Recogiendo alguna idea de las lecturas, uniéndolas de una forma particular, se pretende aportar una visión global de los beneficios de leer, aprender o pensar sobre temas clásicos y nuevos, además de tratar todas las áreas definidas por el MADOC en su biblioteca

David Cuesta Vallina | Teniente coronel de Infantería DEM

AREAS

MANDO ORIENTADO A LA MISIÓN (transversal a todas las áreas)

<b>PROFESIÓN MILITAR</b> (Lo que hacemos)	<b>HISTORIA Y BIOGRAFÍAS</b> (Lo que somos)	<b>GEOPOLÍTICA, ESTRATEGIA Y TÁCTICA</b> (Me formo)	<b>ACTUALIDAD Y TENDENCIAS</b> (Me actualizo)	<b>HABILIDADES HUMANAS</b> (Me preparo)
--	--	--	--	--

COMPRESIÓN (nivel avanzado)

--	--	--	--	--

CONOCIMIENTO (nivel medio)

<b>PROFESIÓN MILITAR</b>	<b>HISTORIA, BIOGRAFÍAS</b>	<b>GEOPOLÍTICA, ESTRATEGIA</b>	<b>ACTUALIDAD, TENDENCIAS</b>	<b>HABILIDADES HUMANAS</b>

INFORMACIÓN (nivel básico)

<b>PROFESIÓN MILITAR</b>	<b>HISTORIA, BIOGRAFÍAS</b>	<b>GEOPOLÍTICA, ESTRATEGIA</b>	<b>ACTUALIDAD, TENDENCIAS</b>	<b>HABILIDADES HUMANAS</b>

## INTRODUCCIÓN

Las aproximaciones clásicas al conocimiento y a la enseñanza se basan en disciplinas como la historia, las ciencias políticas, la estrategia y la ética, si bien en la actualidad se ven ampliadas por los avances y efectos de la tecnología, que promueven ramas como la psicología, la sociología o las ciencias de las organizaciones.

Las organizaciones modernas que promueven el conocimiento frecuentemente optan por el sistema de lecturas recomendadas como método para poner a disposición de su personal ideas de crecimiento y para fomentar el aprendizaje, además de para ayudar a reforzar la cultura organizativa. Aunque es fácil limitar la fuente de inspiración en las obras clásicas, hoy en día, en la era del pensamiento, se exige mucho más.

Es el caso del Ejército de Tierra (ET), que se ha unido desde hace un tiempo a esta metodología de proponer lecturas, que aporta mucho sobre hacia dónde se dirige la organización y su personal. En base a esta lista de propuestas<sup>1</sup>, demos un «paseo» por la biblioteca acompañados por un protagonista especial.

---

## Bookworm<sup>2</sup> es un gusano verde, con unas grandes lentes y una constante preocupación por aprender

---

### EL PROTAGONISTA

Bookworm<sup>2</sup> es un gusano verde, con unas grandes lentes y una constante preocupación por aprender. Se pasa la vida en bibliotecas, los libros son su fuente de alimento. Pero en esta

ocasión su viaje le ha llevado a una curiosa estantería en Granada, en el Mando de Doctrina del Ejército de Tierra (MADOC).

Se trata de la última actualización de las lecturas recomendadas del ET, una relación de títulos publicada en esta misma revista que nada tiene de casual, aspecto que atrajo la atención de Bookworm. Paseando por los estantes, empezó a hacer lo que más le gusta, leer, si bien no siguió ningún orden lógico; sencillamente se dejó llevar por la intuición. Siendo consciente de que comunicar en primera persona es arriesgado, este relato es lo que nos dejó...

### LA PROFESIÓN MILITAR

Tenía curiosidad por entrar y alimentarme de algo de un entorno tan específico como el militar, muchas veces poco entendido, pero que, en los tiempos difíciles o en las crisis, siempre aparece como actor relevante, normalmente para ayudar o solucionar parte del problema.

Estaba tratando de entender la profesión y no me sorprendieron la importancia que se da a las virtudes tan características de este oficio y el esfuerzo que se hace por mantener y practicar una cultura fuertemente basada en valores. Disfruté, a la par que aprendí, al vivir las aventuras del conocido capitán Diego Alatraste<sup>3</sup> y Tenorio. Me permitieron vislumbrar lo que significa la valentía y la determinación de los soldados, al igual que lo que implica sentir un compañerismo noble o un amor a la patria sincero, partes esenciales de una profesión tan especial. Aunque se trate de un espadachín que desarrolla una misión particular, las difíciles situaciones que tiene que afrontar me hicieron entender que tenemos un ejército con tradiciones que se remontan varios siglos atrás. También comprendí lo mucho que se puede aprender de las lecturas referidas a los tercios de Flandes o a sus veteranos.

Es difícil no haber oído algo sobre la hazaña de los héroes de Baler, que fueron recordados recientemente, cuando se descubrió en Madrid una estatua en homenaje a los últimos de Filipinas, dedicada a los protagonistas que sufrieron un asedio de casi once meses

entre 1898 y 1899. Pasearme por la descripción de primera mano de esta gesta es vivir lo que representan «los valores que atesora el Ejército español»<sup>4</sup> y entender lo que significa el espíritu de sacrificio<sup>5</sup>. Después de mostrar una voluntad de vencer extrema y a pesar de la inferioridad numérica, supieron mantener la posición, cumpliendo la misión. Con el tiempo, al comprobar que España ya no estaba en guerra con Filipinas y con la entrega del territorio a los Estados Unidos, mostraron cómo se puede perder con honor y lo que significa el compromiso<sup>6</sup>.

Algunas de las virtudes que se percibían en la novela histórica de Pérez Reverte o en los hechos del Sitio de Baler descritos por el que llegaría a mandar aquel destacamento, el 2.º teniente de Infantería Saturnino Martín Cerezo, se concretan en lo que significa el arte de mandar para un veterano militar como Jorge Vigón<sup>7</sup>. Las lecturas iniciales me permitieron entender por qué fue un libro referencia que llegó a estar presente en cada uno de los cuartos de oficial de servicio. *Estampa de capitanes. El espíritu militar español* me hizo ver lo que significa la vida de servicio y la importancia de la relación con los subordinados, a la vez que el deseo de coexistir y servir a la sociedad. Se trata de un manual de lo que implica un oficio centrado en las personas. A pesar de que fue publicado en 1927, es una obra que permanece actual.

Si estas lecturas para entender la profesión militar recorren diferentes épocas, me llegué a preguntar cómo sería vivir un combate en detalle. Siguiendo por la estantería, tuve la suerte de encontrarme con el considerado mejor historiador militar de su generación, el británico John Keegan, con una obra<sup>8</sup> en la que analiza tres batallas históricas de diferentes épocas: Agincourt, Waterloo y el Somme. El realismo mostrado en la descripción de las batallas y la perspectiva de un soldado en primera línea me han producido sudores, a la vez que he podido suponer lo que significa el peligro. Me ha resultado impactante conocer la preocupación por el compañero que se despierta en el combate; es el concepto del honor.

Cuanto más leo, más preguntas me hago; es parte de la naturaleza del

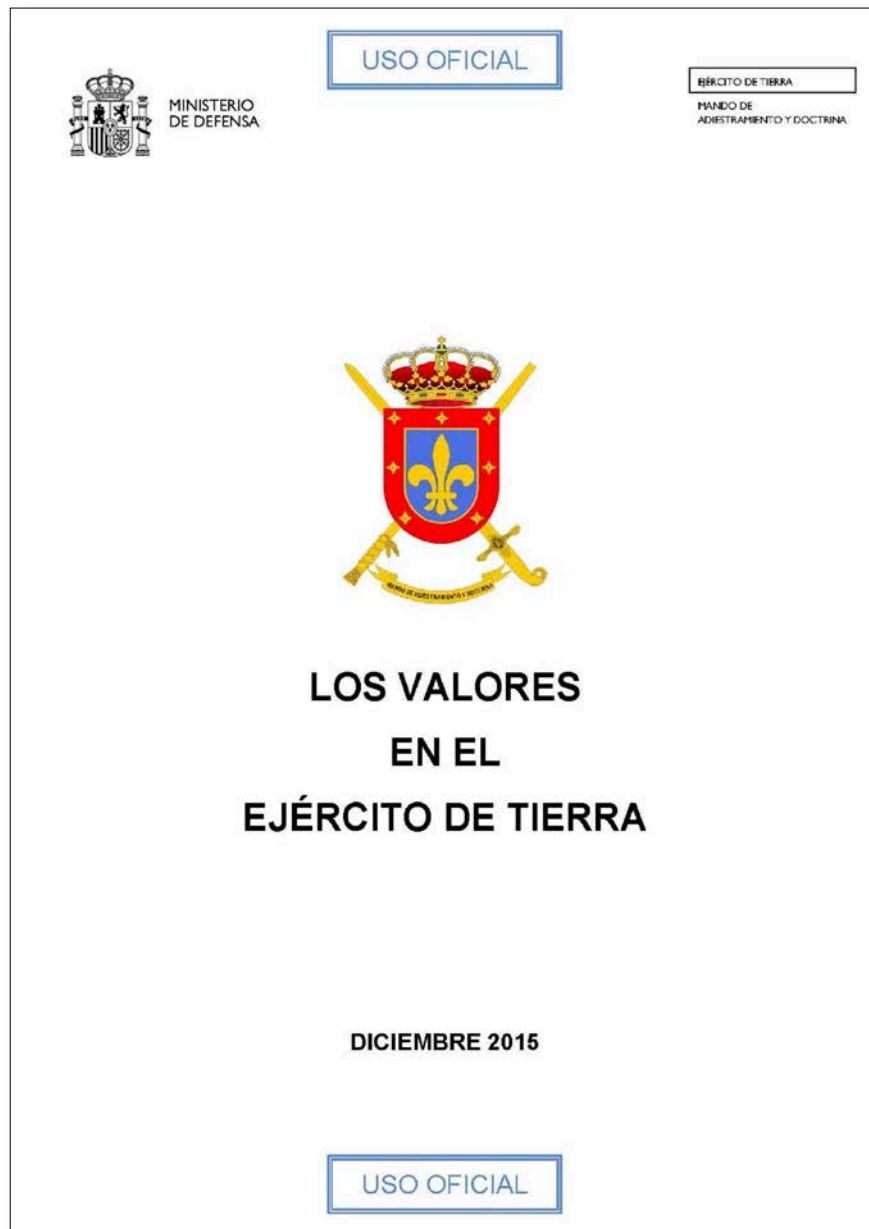
gusano y algo que forma parte del aprendizaje de calidad. Eso me ha pasado al cuestionarme si el enfoque del escritor británico se mantendría vigente en la actualidad. La respuesta la encontré con otro británico y su impactante obra de los años noventa sobre la «utilidad de la Fuerza»<sup>9</sup>, que hizo replantear los paradigmas establecidos con las experiencias recientes de la guerra de los Balcanes. El general Smith, con su idea de la «guerra entre la gente», muestra la importancia de que las organizaciones (ejércitos) se adapten al cambio. Aunque la naturaleza de la guerra puede permanecer inalterable, el carácter de la misma se ha visto alterado. Los ejércitos modernos tienen que pensar que la guerra se desarrolla entre la población civil y en medio de ella, más que entre ejércitos. El carácter de la guerra cambia.

Me toca saltar de estantería. Qué importante es aprender de la historia, de las experiencias y de los expertos, incluso de diferentes épocas.

## LA PROFESIÓN HOY

Quería saber más de la profesión militar y sus implicaciones. Reconozco que disfruté mucho con una historia que refleja una parte quizás más desconocida del entorno militar: sus operaciones especiales<sup>10</sup>. Diferentes países y situaciones delicadas que requieren de unas fuerzas tan particulares y bien preparadas como las acciones en el islote de Perejil de 2002, o en Playa de Bakio en 2008, de las que se puede aprender mucho en la lectura. Más curiosa me pareció la importancia que se le da a algunas virtudes como la innovación, la audacia o la confianza, aspectos que las organizaciones modernas también promueven como parte del éxito para mantenerse relevantes en el futuro.

También se aprende con la imaginación; pensar en posibles escenarios es casi una obligación que demuestra la preocupación de los militares por prepararse para lo peor. Es la idea que me quedó al leer sobre una operación que se inicia en el 2028, con nuestros soldados en Senegal<sup>11</sup>. Se trata del concepto «Frontera Avanzada»; es el inicio de una operación multinacional como respuesta a una crisis. Lo que me llevo es



Guía de Valores MADOC

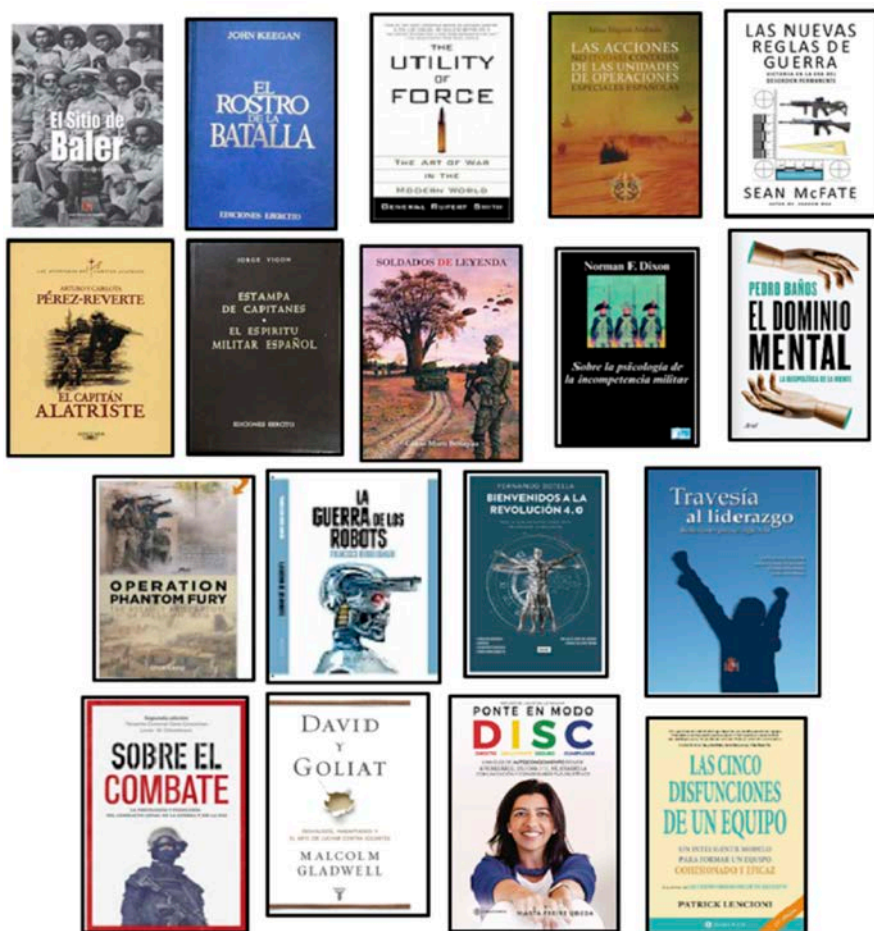
que hay mucho más detrás de un despliegue: las fases previas de preparación, la mentalización, la preocupación por las familias o la importancia del equipo humano para estar en disposición de cumplir la misión. Todo suma en la generación de un contingente.

No todo tiene que ser bueno, de los errores hay que saber aprender.

Pasar por una lectura con ejemplos de ineptitud militar me enseñó la diversidad de fuentes de aprendizaje que sugiere esta biblioteca<sup>12</sup>. Aunque se basaba en un tiempo histórico anterior del ejército británico, tratar el principio de «incompetencia» y relacionar el nivel de empleo con el nivel de competencia los llevó a la conclusión de que ambos eran inversamente proporcionales.

Una manera de ver la importancia de la formación, del aprendizaje y de la recomendación de abrirse a las tendencias y al mundo exterior.

En esa mentalidad de mejorar, he visto que profundizar en la época de cambios que vivimos hace a los ejércitos más eficientes. Cambian las armas, la tecnología e incluso los estilos de mando, pero la concepción práctica de la guerra, con visión de futuro, también tiene que adelantarse al cambio de las reglas<sup>13</sup>. La proliferación de actores, el poder de algunos de estos actores de superar los estados, los efectos de la tecnología incluso en el campo de batalla que supone el ámbito cognitivo y la lucha de las narrativas constituyen toda una serie de ingredientes que nos aporta mucho sobre



El paseo de *Bookworm*

la receta de los nuevos conflictos que conformarán la guerra en el futuro. Hay que pensar en el futuro para prepararse mejor hoy.

## LA ERA DE LA INFORMACIÓN

Qué impresión me ha dejado el escenario de la segunda batalla de Fallujah<sup>14</sup>, transcurrida a finales de 2004 y considerada una de las mayores batallas en la intervención de Iraq. Aunque se trate de una operación realizada principalmente por los marines norteamericanos (USMC), me doy cuenta del salto que hay en las lecturas de operaciones actuales, donde se describen mapas, protagonistas, órdenes de operaciones... Es una de las ventajas de vivir en la era de la información. Informarse desde la perspectiva del protagonista a través de entrevistas, diferenciar los papeles desde el nivel táctico hasta el operacional y estratégico, considerar el planeamiento de una operación... Todos estos aspectos me dejan claro que la guerra siempre resulta difícil de entender, pero que lecturas como esta aportan lecciones imprescindibles para el militar.

En ese sentido, con la comodidad y las opciones de aprendizaje que facilita la era en la que tenemos acceso inmediato a mucha más información de la que somos capaces de digerir, me quedé sorprendido con una lectura que refleja la facilidad con la que nos pueden influir e incluso manipular<sup>15</sup>. No todo es como nos lo cuentan y la cita de «los vencedores escriben la historia» adquiere un sentido especial multiplicado por las técnicas que buscan controlar nuestras emociones. El objetivo es claro: quien consigue controlar nuestra mente controla el poder. Una lectura con tantas referencias documentadas que toca el amplio abanico de posibilidades que ofrece la tecnología es un ejemplo de cómo se habilita un aprendizaje que promueve el pensamiento y que no se limita a quedarse solo en la información, que señala la importancia de pensar por nosotros mismos y de forma crítica.

Ver el interés de la ciencia por saber más sobre la mente me llamó la atención, pero cuando caí en el siguiente libro, referido a la violencia<sup>16</sup>, con una visión particular que combina lo psicológico con el soldado, me di cuenta de que en la preparación del combatiente se

dejan pocas cosas al azar. El desarrollo de estudios sobre los efectos del estrés en nuestro cuerpo, el conocimiento de cómo afectan las situaciones extremas como podría ser cualquier combate..., esa información también se almacena en esta biblioteca. Avanzar en este conocimiento e incorporar nuevas técnicas e investigaciones puede aportar mucho en la eficacia del adiestramiento y la preparación. No sabía que las famosas bolas de pintura pudieran tener tantos beneficios en la instrucción, siempre que se complementen con las técnicas adecuadas y se aprovechen para aprender a manejar el estrés.

## EL SIGLO XXI

Pasearse por la era de la robótica es algo que ilustra, y más cuando será un elemento de cambio en la sociedad del siglo XXI y por supuesto en los ejércitos y guerras futuras<sup>17</sup>. Hay que destacar el papel de las armas autónomas y la necesidad de que las leyes vayan más rápido que la tecnología para mejorar su regulación y evitar así los peores escenarios que tanto gustan en el cine. Me he quedado impresionado con las cuestiones que quedan por responder relativas al empleo de la inteligencia artificial, así como con el panorama actual de sistemas de armas autónomas que está iniciando una nueva carrera armamentista.

Los robots me hicieron darme cuenta de lo importante que es percibir el mundo de una manera diferente para entender las posibilidades que ofrecen las tendencias. Algo que también pude apreciar con la siguiente lectura, en la que se aprende a través de la historia para entender el futuro. Un episodio clásico que ocurrió hace siglos entre David y Goliat<sup>18</sup> ofrece más lecciones de las que podría haber imaginado. Cómo el débil supera al fuerte más a menudo de lo que pensamos, cómo unos perciben obstáculos donde otros ven ventajas, la necesidad de equilibrar nuestras percepciones..., todo hace que nos cuestionemos el modo en que pensamos. Desde luego aprecio en el Ejército el fomento de la capacidad de pensamiento crítico.

Tras digerir estos libros, interpreto que estamos viviendo un momento de revolución. Me resultó tranquilizador leer

sobre lo que hace falta para adaptarnos a esos cambios que están por venir<sup>19</sup>. Saber que el éxito de cualquier transformación está en las personas supongo que obliga a todas las organizaciones a pensar con ideas nuevas y a promover valores como la creatividad o la innovación. Qué buenas son las ideas sobre enfocarse en el presente como el único lugar temporal que tenemos para cambiar en la dirección adecuada; esto lo asocio a lo leído anteriormente y a la preparación de las unidades. Esa mentalidad de constante aprendizaje promueve la revolución 4.0; no se trata de centrarse en el factor tecnológico, es algo que afecta a la cultura. Para que exista una transformación tiene que haber un cambio y un propósito. De ahí la importancia de los documentos como la visión o como un plan a medio plazo donde se describe el propósito del líder de la organización.

## ACABANDO MI PASEO, LAS PERSONAS

Cuando llegué a la última estantería de la biblioteca, y con la idea anterior de que las organizaciones modernas piensan en las personas, pude ver la importancia que se le da al elemento humano. Hablar de valores o fomentar el aprendizaje de técnicas para ayudar a hacer equipo siempre es una inversión. La lectura donde se define el modelo de liderazgo<sup>20</sup> del Ejército de Tierra, en la que se describe el conjunto de rasgos y características que constituyen la cultura de la organización, me aclaró la idea de la necesidad de formar líderes. Con aspectos como la gestión del cambio, el aprendizaje o la profundización en herramientas como la autoridad, la comunicación y la motivación, veo cómo se equipa el jefe para que, con la práctica y con el permiso de sus subordinados, pueda llegar a ser el líder buscado. Me sorprendió el concepto del equipazgo, la propia definición que el Ejército aporta en la línea de los equipos de alto rendimiento que todas las empresas y organizaciones buscan.

En ese conocimiento de herramientas para el liderazgo, devoré otro libro enfocado a la comunicación ajustada a las personas. Aprender a catalogar estilos con un sistema denominado DISC<sup>21</sup> (Directo, Influyente, Seguro y Cumplidor) ayuda a ser efectivo en

las relaciones entre personas y ayuda a la organización al facilitar la constitución de equipos.

Aprender también sobre los problemas de estos equipos se considera una buena fuente de conocimiento. Me resultó muy curiosa la lectura sobre los llamados equipos disfuncionales<sup>22</sup>. Resulta todo un reto ponerse al frente de un equipo y resolver problemas para hacerlo efectivo, basándose en la generación de confianza. Rápidamente me di cuenta de que se trata de una situación recurrente en los ejércitos, en la que se plantean dilemas y que muchas veces no se estudia lo suficiente. Disponer de un libro tan práctico y actualizado me hace acabar mi recorrido con la idea de que para liderar hay que aprender sobre la práctica de superar diferentes obstáculos para construir un equipo: el liderazgo requiere esfuerzo.

## CONCLUSIÓN

Se acabó el viaje por la biblioteca de lecturas recomendadas del Ejército de Tierra. Me voy satisfecho, pues he aprendido; pocas veces he podido leer tanta diversidad concentrada, aunque solo me haya detenido en diecisiete de las sesenta lecturas recomendadas. Desde lecturas escritas por un auténtico Caballero Laureado, el general D. Saturnino Martín Cerezo, que fue el jefe del destacamento y protagonista del mencionado Sitio de Baler, hasta obras de generales que acumulan una importante experiencia como César Muro, Jaime Iñiguez o Rupert Smith. No sé si es cierta la frase «todos los líderes leen», pero desde luego, con este tipo de lista de recomendaciones se aporta a las personas que quieren aprender.

## NOTAS

1. Lecturas recomendadas en el ET. Revista Ejército n.º 973. Mayo, 2022.
2. Looney Tunes Wiki (2022). *Gusabio*. Disponible en: <https://looneytunes.fandom.com/es/wiki/Gusabio>.
3. Lectura recomendada en el ET: Pérez Reverte, A. y C. (1996). *Capitán Alariste*. Ed. Alfaguara.
4. Intervención del jefe del Estado Mayor, Francisco Javier Varela, el día de la inauguración.

5. Ejemplo 17 de la guía de valores en el ET (MADOC). 2015.
6. Lectura recomendada en el ET: Martín Cerezo, S. (2019). *Héroes de Baler*. Ministerio de Defensa.
7. Lectura recomendada en el ET: Vigón Suero-Díaz, J. (1979). *Estampa de capitanes y el espíritu militar español*. Ministerio de Defensa.
8. Lectura recomendada en el ET: Keegan, J. (1990). *Rostró de la Batalla*. Servicio de Publicaciones del EME.
9. Lectura recomendada en el ET: General Sir Rupert Smith (2007). *Utilidad de la Fuerza*. Alfred A. Knopf.
10. Lectura recomendada en el ET: Iñiguez Andrade, J. (2020). *Las acciones no (todas) contadas de las unidades de operaciones especiales españolas*. Punto Didot.
11. Lectura recomendada en el ET: Muro Benayas, C. (2020). *Soldados de leyenda*. Punto Didot.
12. Lectura recomendada en el ET: F. Dixon, N. (2001). *Sobre la psicología de la incompetencia militar*. Anagrama.
13. Lectura recomendada en el ET: McFate, S. (2020). *Las nuevas reglas de la Guerra*. William Morrow.
14. Lectura recomendada en el ET: Camp, D. (2009). *Operation Phantom Fury*. Zenith Press.
15. Lectura recomendada en el ET: Baños Bajo, P. (2020). *El dominio mental*. Ariel.
16. Lectura recomendada en el ET: Grossman, D.; W. Christensen, L. (2014). *Sobre el combate: La psicología y fisiología del conflicto letal en la guerra y en la paz*. Melusina.
17. Lectura recomendada en el ET: Rubio, F. (2021). *Guerra de los Robots*. Pregunta Ediciones.
18. Lectura recomendada en el ET: Gladwell, M. (2013). *David y Goliath*. Taurus.
19. Lectura recomendada en el ET: Bottella, F. (2018). *Bienvenidos a la revolución 4.0: Todo lo que necesitas saber para triunfar en la era digital*.
20. Lectura recomendada en el ET: Borque Lafuente, E.; Carreño Fernández, A.; Diz Monje, E.; Diz Monje, E. (2015). *Travesía al liderazgo*. Ministerio de Defensa.
21. Lectura recomendada en el ET: Freire Úbeda, M. (2020). *Ponte en modo DISC*. Grupo Lantia.
22. Lectura recomendada en el ET: Lencioni, P. (2003). *Las 5 disfunciones de un equipo*. Empresa Activa. ■