

FORTALECER EL VALOR

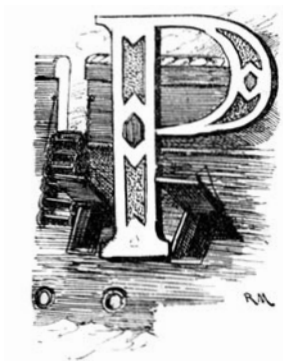
José María SEIJO CASAL



Nothing is more difficult and nothing requires more character than to find oneself in open opposition to ones time (and those one loves) and to say loudly: No!

Kurt Tcholsky

De la posesión del valor



ARA afrontar la incertidumbre, cualquiera que sea su origen, hace falta valor. Hoy en día vivimos rodeados de incertidumbre (1) y, sin embargo, no lo enseñamos ni reforzamos.

¿Ha pensado alguna vez si es usted valiente?; seguro que sí lo ha hecho. ¿Ha sido capaz de responder con certeza?; seguro que tuvo alguna duda.

Es posible que situaciones de su vida diaria, o de su trabajo, le hayan dado la oportunidad de manifestar su coraje. ¿Demostró usted en esas ocasiones ser realmente un valiente; o fueron las circunstancias las que le forzaron a actuar con valentía?, ¿son ambas cosas una misma? Y, por otra parte, ¿podría afirmar que será usted siempre un valiente? ¿A qué tipo de valor se refiere?

Estas y otras preguntas son las que pretendo abordar en este artículo, distinguiendo entre tipos de valor, explorando la necesidad actual de reforzar el valor en las personas y finalmente proponiendo instrumentos para conseguirlo. Pero, sobre todo, busco animarle a reflexionar sobre este concepto, algo que quizás debiéramos hacer más a menudo.

(1) No hay más que fijarse en la cantidad de veces que se cita el entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) hoy en día, al que se hace referencia en numerosas publicaciones.



Combatientes británicos en Ovillers, región de Picardía (Francia), agosto de 1916. Muchos perdían su valor ante la caída indiscriminada de los obuses en las trincheras que habitaban. (Fotografía de Louis Hugelmann, www.abc.es)

Desde el valor al coraje

El concepto de «valor» tiene múltiples acepciones cuyo empleo puede resultar confuso. Para facilitar una más correcta interpretación, introduzco la palabra «coraje», sinónimo de «valor» y quizás menos usada en el español común, para referirme a tres diferentes tipos de valor: «valor físico», «valor vital» y «valor moral», utilizando ese término cuando me refiera a todos ellos en conjunto (2).

Asimismo, con el empleo del término «coraje» trato de distinguir el concepto de «valor», entendido como «valentía», de aquel otro «valor» que es «principio o virtud».

(2) Esta distinción quizás es más clara en inglés con el término *courage*, que cubre los tres tipos de valor referidos, mientras que se emplea *bravery*, aunque también sinónimo del anterior, para referirse a la valentía (valor físico). Pero en español, coraje y valor posiblemente sean sinónimos más cercanos, siendo el segundo más comúnmente empleado, en todas sus acepciones, y de ahí la posibilidad de las confusiones.

Del coraje

El coraje ha sido tratado desde hace miles de años por grandes filósofos como Aristóteles, Epicteto, Sartre y otros (3). Es una virtud central también para las principales religiones del mundo que impulsan a defender con valentía las creencias y valores que las caracterizan. Y padres del pensamiento estratégico como Clausewitz o Sun Tzu (4) lo señalan como una cualidad esencial para el liderazgo y la consecución de victorias.

De hecho, el coraje es seguramente el más importante de todos los valores: aquel que garantiza la puesta en acción y manifestación de los demás valores y principios de una persona. No existe más importante razón para estudiarlo, para profundizar en su conocimiento, para debatir sobre él y, si fuésemos capaces, para enseñarlo. Sin embargo, y quizás por la complicación que reviste, no es sencillo encontrar trabajos ni artículos sobre el mismo.

Según el campo desde el que se analice, se pueden encontrar numerosas definiciones de coraje que se diferencian generalmente en pequeños matices. La que me parece más completa y sencilla es la de ser «el poder de enfrentar hechos o situaciones adversas y tomar acción a pesar de ser conscientes de ello» (5).

La complejidad que entraña el estudio del coraje y las diferentes perspectivas y ámbitos en los que cobra relevancia han impulsado a descomponerlo para facilitar su comprensión. La división más común posiblemente sea la ya referida de valor físico, valor vital (o psicológico) y valor moral (6); solapándose, no obstante, entre ellos.

En términos generales, el *valor físico* sería la acción cometida ante el riesgo de daño físico o la muerte; permite mostrar valentía frente al peligro de sufrir daños físicos, facilitando los actos de valor.

Por *valor vital* (también definido como valor psicológico) entenderíamos aquel mostrado ante la posibilidad de perder la identidad propia (7); nos empuja a mantener nuestra esencia, lo que nos caracteriza y diferencia en relación a otras personas en situaciones excepcionales, como enfermedades graves de salud con repercusiones para el resto de la vida.

A su vez, el concepto de *valor moral* identificaría la determinación a actuar pese a la existencia de una presión social en contra; empuja a asumir riesgos

(3) PUTMAN, Daniel (Departamento de Psicología de la Universidad de Wisconsin): «Philosophical roots of the concept of Courage», cap. 1, en *The Psychology of Courage*.

(4) En sus respectivas obras *De la guerra y El arte de la guerra*.

(5) MCGURK, Dennis (US Medical Research Unit y Walter Reed Army Institute of Research, Heidelberg, Alemania) y CASTRO, Carl A. (coronel en Medical Research Unit): «Courage in combat». cap. 9, p. 167, en *The Psychology of Courage*.

(6) LÓPEZ, Shane J., et al.: «Folk conceptualizations of courage», cap. 2, pp. 23-26, en *The Psychology of Courage*.

(7) Identidad propia entendida como la «existencia» de Sartre, que precede a la «esencia» del hombre.



Jesús defiende ante escribas y fariseos a la mujer adúltera (Juan 8:1-11).
(Foto: www.march.es)

para evolucionar, adaptarse y tratar de mejorar e impulsa la acción frente a las injusticias, abusos y en defensa de aquello en lo que uno cree. El general sir Peter de la Billière, en su introducción al libro de Lord Moran *Anatomía del Valor*, señala que «el valor moral es una cualidad superior y menos frecuente que el valor físico, abarca todas las clases de valor y es de él de donde emana este último» (8).

Poseer valor moral consolida los valores físico y vital, fortalece el resto de virtudes humanas, asegura el liderazgo y conduce a la satisfacción personal, origen de la plenitud vital (9).

(8) McMORAN WILSON, Charles (Lord Moran): *Anatomía del Valor* (1945). Arzalia Ediciones SL, 2.^a edición, 2018. p. 15. Actuó como médico en el frente en la Primera Guerra Mundial y fue médico de cabecera de Winston Churchill durante 1940. Sus experiencias personales, conocimientos y acceso directo a hechos y a personas con experiencia en el combate en la Segunda Guerra Mundial le llevaron a escribir este libro, en la que explora los efectos psicológicos de la guerra y la verdadera naturaleza del valor en el frente.

(9) SALZGEBER, Jonas: *The Little Book of Stoicism*, 2019, p. 14. Plenitud vital identificada por el término griego *eudaimonía*, con el que las escuelas de filosofía antigua griega se referían al estado de mayor bienestar humano, felicidad, florecimiento o prosperidad.

Desafíos provocados por hechos y situaciones poco agradables están presentes en todos los momentos de la vida y en todos los ambientes de trabajo, por lo que la posesión de estos tres tipos de valor es importante para todas las personas (10). Y cabe señalar aquí que «el valor es fuerza de voluntad y sus reservas no son ilimitadas, de modo que cuando un hombre las agota, está acabado; el valor de un ser humano es su capital y bebe de él constantemente» (11), siendo necesarios instrumentos no solo que lo refuercen, sino que también lo protejan.

Teniendo en cuenta los beneficios que para cualquier organización y sociedad tendría el contar con personas de elevado valor moral, sorprende que no sea un tema más habitual de debate, enseñanza en las escuelas y fortalecimiento en las unidades. Posiblemente porque asumimos que es un rasgo natural de las personas que no se puede alterar. Sin embargo, como explican Dennis McGurk y Carl A. Castro sobre el modelo de coraje para una mentalidad de combate (*battlemind model of courage*) del Ejército estadounidense, «el coraje es una fuerza dinámica involucrando diferentes procesos que interactúan entre sí, pudiendo ser desarrollados y sostenidos sin apelar a habilidades, rasgos o predisposiciones sobrenaturales» (12).

De la importancia del coraje en la actualidad

Hoy en día, y dejando aparte la obvia exigencia del valor en acciones de combate, necesitamos del coraje básicamente porque vivimos rodeados y permanentemente expuestos a temores que nos empujan a permanecer estáticos, olvidando que es en la incertidumbre del cambio, de la iniciativa, donde se avanza hacia el éxito.

Esa invasión de miedos y dudas que nos podría estar inmovilizando la podemos percibir en nuestra dimensión individual, donde parece haberse instalado entre nosotros un mundo de temores. Zygmunt Bauman escribía que hemos vuelto la mirada hacia el pasado, ya que «el futuro se ha transformado y ha dejado de ser el hábitat natural de las esperanzas y de las más legítimas expectativas para convertirse en un escenario de pesadillas: el terror a perder el trabajo y el estatus social asociado a este, el terror a que nos confisquen el hogar y el resto de nuestros bienes y enseres, el terror a contemplar impotentes cómo nuestros hijos caen sin remedio por la espiral descendente de la pérdida de bienestar y prestigio, y el terror a ver las competencias que tanto nos costó aprender y memorizar despojadas del poco valor de mercado que les

(10) MCGURK, Dennis; CASTRO, Carl A.: *op. cit.*, p. 183.

(11) MCMORAN WILSON, Charles: *op. cit.*, p. 28.

(12) Explicado en *The Psychology of Courage*, cap. 9.



Gabriel Cisneros, José Pedro Pérez-Llorca, Miguel Herrero y Rodríguez de Miñón, Miquel Roca, Manuel Fraga, Jordi Solé Tura y Gregorio Peces-Barba, los siete padres de la Constitución española de 1978, que demostraron mucho coraje al aceptar la responsabilidad ante enormes incertidumbres. (Foto: www.conflegal.com)

podiera quedar» (13). Pero esos miedos también podrían estar afectando a organizaciones y sociedades. Serían por ejemplo el mayor obstáculo para tomar decisiones valientes en la evolución de las Fuerzas Armadas ante el riesgo de perder la esencia con la que nacieron. O podrían estar dificultando un avance más decidido en la construcción de la Unión Europea ante el temor que conlleva mayor pérdida de soberanía.

Frente a las grandes amenazas que afronta Europa, como el declive de los países que inventaron la globalización, el cambio climático o la necesidad de dar refugio a millones de inmigrantes y refugiados (14), no se percibe una apuesta valiente, optimista y decidida por avanzar ni por las oportunidades que ello podría traer, parece más sencillo buscar refugio en las naciones del pasado.

Como señalaba Javier Solana en un artículo publicado en abril de 2016, «... uno de los grandes riesgos a los que se enfrenta la Unión Europea es su

(13) BAUMAN, Zygmunt (Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades en 2010 y catedrático emérito de la Universidad de Varsovia): *Retrotopía*. Ed. Paidós. Colección «Estado y sociedad», 2017. p. 15.

(14) LATOUR, Bruno (profesor en Ciencias Políticas en París y en el Centro de Sociología de las Organizaciones): «Europe as refuge», cap. 7, p. 79, en *The Great Regression*, 2017.

nostalgia del pasado. Tanto en el este como en el oeste se pretende afrontar los grandes problemas de hoy con soluciones de ayer...» (15).

Decía Angela Merkel que «... la Unión Europea es nuestra respuesta a la globalización. Solo juntos podemos garantizar seguridad, bienestar y paz en Europa» (16). No existe en todo el planeta un objetivo más optimista y esperanzador que el de la Unión Europea. Pero hace falta coraje para entenderlo así y apostar con acciones decididas por él.

Recordemos lo que defiende Brené Brown en sus publicaciones y conferencias: es al exponernos a la vulnerabilidad cuando realmente demostramos coraje (17). La vulnerabilidad es incertidumbre, riesgo y exposición emocional, tres elementos que podemos claramente identificar en diferentes dimensiones del futuro en el que ya navegamos. Así que es, probablemente, el mejor momento de nuestra historia para ser valientes.

Recapitulando en este punto, las incertidumbres del futuro nos llenan de temores, individualmente, en las organizaciones y como sociedad. Buscamos tranquilidad en soluciones y medidas de antaño a las que, por ser conocidas, nos aferramos con la esperanza de que efectivamente funcionen. Pero son soluciones e instrumentos del pasado. El camino, nos guste o no, como el tiempo, siempre avanza, exponiéndonos a cambios continuos. Y ya saben, a nuevas situaciones, nuevas herramientas... pero hace falta coraje para idearlas y utilizarlas.

Del valor entre las cualidades militares

Aunque poco estudiado, sí que se reconoce el valor en modelos y planes de estudio, así como otras virtudes o cualidades relacionados con el concepto de coraje que hemos explicado. Por ejemplo y muy concretamente, lo podemos encontrar en el *Modelo de Liderazgo de la Armada*. Entre las cualidades de liderazgo identificadas en el mismo citaremos las de valor, integridad moral y presencia de ánimo.

El valor se define en el *Modelo* como «cualidad de ánimo que permite, mediante la fuerza de voluntad y la determinación, superar los temores, afrontar situaciones y acometer acciones difíciles o arriesgadas», pudiendo posiblemente identificarse con el valor físico antes explicado. Por otra parte, la cualidad de integridad moral —definida como «inclinación a realizar lo correcto,

(15) <https://www.project-syndicate.org/commentary/nationalism-leaves-europeans-at-risk-by-javier-solana-2016-04/spanish>, 7 enero 2022.

(16) <https://frases-celebres.com>.

(17) BROWN, Brené: académica y escritora estadounidense, actualmente profesora e investigadora en la Universidad de Houston. Durante los últimos quince años se ha dedicado a estudiar temas diversos, incluyendo la vulnerabilidad, el coraje, la vergüenza, y la empatía, en https://www.ted.com/talks/brene_brown_the_power_of_vulnerability/transcript?language=es.

legal y moralmente; es en sí misma un compendio de cualidades: honor, honradez, justicia, imparcialidad, sinceridad y compromiso»— se podría identificar con lo que hemos denominado valor moral. Y por último, la presencia de ánimo, explicada como la «capacidad para conservar el ánimo sereno y tranquilo tanto en los sucesos adversos como en los favorables», podríamos reconocerla en nuestro valor vital o psicológico.

Así, podemos ver que todas ellas tendrían relación con el coraje. Sin embargo, no está claro dónde y cómo se forjan esas cualidades. ¿Dónde se adquiere el valor?, ¿dónde la integridad moral? Y por otra parte, ¿son solo los líderes quienes deben desarrollarlas y solo ellos por tanto disponer del coraje?

Me gustaría aquí invitarles a reflexionar sobre cuánto coraje despliegan en su día a día. Si no se nos delega responsabilidad relevante, los procedimientos y doctrinas nos dejan poco margen de flexibilidad e iniciativa, el balance de la discrepancia suele resultar negativo, no podemos modificar los medios que nos son dados y nuestra situación laboral es suficientemente estable, ¿cuánto riesgo asumimos cada día?, ¿no podríamos estar faltos de entrenamiento en coraje? Poseer coraje resulta de la mayor importancia para todas las personas, pero para los miembros de las Fuerzas Armadas, para los que los valores y principios militares son pilares fundamentales de la milicia y la gran fortaleza de su liderazgo, el coraje es un elemento central, además de requisito obligatorio para la acción en el combate y esencial bajo la tensión y el estrés en las operaciones. Sin embargo, parece poco tratado de manera explícita.

¿No sería lógico plantear programas específicos dirigidos a fortalecerlo?



Los barcos que salieron del puerto de Sevilla en 1519 para realizar la primera vuelta al mundo pese a la incertidumbre que el viaje representaba. (Foto: www.millacero.es)

De cómo forjar el coraje

Existen posibilidades de forjar el coraje, de fortalecer el valor, sin necesidad de exponernos al peligro (18). Como afirmaba Lord Moran, «... el valor puede evaluarse aparte del peligro, pero únicamente cuando conocemos su relevancia y significado social, a saber, que un hombre de carácter en tiempos de paz se convierte en un hombre de valor en la guerra. No puede ser egoísta en la paz y, a la vez, generoso en la guerra. El carácter, como nos enseña Aristóteles, es hábito, la elección cotidiana del bien en lugar del mal; es una cualidad moral que alcanza la madurez en los momentos de paz y que no se desarrolla de repente con el estallido de la guerra» (19), pudiendo por tanto ponerse en práctica, aun en ausencia de amenaza, mediante la implementación de determinadas herramientas (20).

Por ejemplo, en las etapas de formación se pueden desarrollar programas y planes de entrenamiento con ejercicios que generen un nivel controlado de temor que mejore la capacidad de gestionarlo (21).

Asimismo, el aprendizaje vicario mediante la exposición y realización de trabajos sobre ejemplos reales de hechos de valor (como la muestra de lealtad valiente hacia subordinados o superiores, la resistencia ante casos de corrupción o la oposición a actos ilícitos en operaciones) puede facilitar la interiorización de muestras de un coraje a imitar en el caso de vivir situaciones similares. Actos reales en los que los protagonistas hayan dado ejemplo de coraje en todas sus vertientes, ejemplos donde mirarse y acudir ante la presencia de peligro.

También se pueden diseñar ejercicios o trabajos, ajenos a los puramente académicos, que impliquen presión y estrés en su desarrollo, conseguidos mediante demandantes limitaciones de tiempo, competición y efectos según los resultados que mejoren el conocimiento de emociones propias y su control.

Por otro lado, el papel de la unidad, del grupo, es esencial para el fortalecimiento del coraje en todas sus vertientes. La demostración del coraje será más probable cuanto mayor sea la cohesión y camaradería entre los miembros de la unidad, tanto en combate como en circunstancias adversas en tiempos de paz. «Muchos miembros de unidades han transmitido la idea de

(18) Algunas de estas ideas se han extraído de MCGURK, Dennis; CASTRO, Carl A. (cap. 9. «Courage in combat»); HANNA, Sean T., *et al.* (oficiales US Army) (cap. 10. «Developing courage in followers»), ambos en *The Psychology of Courage*.

(19) MCMORAN WILSON, Charles: *op. cit.*, p. 236.

(20) *Ídem* cita 18.

(21) Es posible que los saltos desde altos trampolines que se hacen en nuestras escuelas busquen el objetivo de entrenar el valor, pero seguramente sin formar parte de un plan específico de entrenamiento del coraje.



(Foto: www.flickr.com/photos/armadamde)

que ellos no luchan por su país, sino que luchan por el hombre a su derecha y a su izquierda» (22). El espíritu de unidad se cimienta en los entrenamientos y en el trabajo diario. Es este uno de los motivos que hacen relevante que las unidades que despliegan, con todos los componentes que la conforman, se deben preparar juntas y trabajar unidos al menos ya desde el alistamiento.

Por citar una actuación en nuestro ámbito personal o profesional más habitual, fomentar la delegación de responsabilidad, que es diferente de la delegación de tareas (23), que exponga al subordinado, o a nuestros hijos o compañeros, ante el riesgo del fracaso ayudaría sin duda a fortalecer el coraje en ellos. Y como última medida o propuesta, quizás la más simple y posiblemente más necesaria, hay que empezar a hablar entre nosotros sobre el coraje, estudiarlo y profundizar en sus diferentes vertientes.

(22) MCGURK, Dennis; CASTRO, Carl A.: *op. cit.*, p. 181.

(23) La delegación de tareas se incluye entre las actitudes para generar confianza señaladas en el *Modelo de Liderazgo de la Armada*. Pero la delegación de responsabilidad es un concepto superior y el que está más relacionado con la necesidad de coraje.

La primacía del valor

«Ahora que el valor es tan poco común, ahora que se yergue, solo, entre nosotros y la ruina de nuestra causa, debemos una vez más reconocer la primacía del valor» (24).

Fortalecer nuestro coraje, nuestro valor, es probablemente el primer paso para seguir avanzando hacia un futuro mejor. Existen herramientas para ello, solo hay que darles el suficiente valor.

¡Buena suerte y mucho coraje en ese camino siempre incierto que es la vida!



BIBLIOGRAFÍA

The Psychology of Courage. Modern Research of an ancient virtue. Editado por Cynthia L. S. Pury y Shane J. Lopez, agrupando a varios autores y publicado por la American Psychological Association, 2010.

The great regression. Editado por Heinrich Geiselberg con la contribución de varios autores, 2017.

El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI. Monografías 136. ESFAS.

(24) MCMORAN WILSON, Charles: *op. cit.*, p. 34.

Acto de presentación de la moneda
comemorativa del V Centenario.
(Foto: Armada)

