

Las Características de un Líder Aplicadas a la Investigación Histórica de la Figura del Gral. D. Antonio Remón Zarco del Valle y Huet

Maria-Julia Bordonado Bermejo, ESIC, España

Resumen: Esta investigación se centra en el análisis de la figura de un importantísimo ingeniero militar español del siglo XIX, llamado Antonio Remón Zarco del Valle y Huet. Para ello se han utilizado modernas teorías de liderazgo con la finalidad de determinar si se cumplen en la figura, comportamiento y personalidad del General. La finalidad es aportar más datos sobre el conocimiento de la figura de Zarco del Valle por la importancia que éste tuvo en la reorganización del Arma de Ingenieros Militares españoles del siglo XIX. Las modernas teorías sobre liderazgo han desarrollado una características o requisitos para determinar si una persona es, o no, un líder; y si lo es de qué tipo. ¿Es posible unir estas características al estudio de una figura histórica? ¿Por qué no hacerlo? Este estudio pretende demostrar si el general Zarco del Valle reunía, o no, las características definitorias de un líder. Para ello se incluyen las especiales aportaciones del general Zarco a la Historia Militar de España.

Palabras Clave: Liderazgo, Zarco del Valle, Ingenieros Militares del siglo XIX, Historia Militar de España

Abstract: This research focuses on the analysis of an important Spanish military engineer of the nineteenth century, called Antonio Remón Zarco del Valle y Huet. Thus, modern theories of leadership have been used for the purpose of determining if they hold in the figure, behaviour and personality of this General. The purpose is to provide more data on the knowledge of Zarco del Valle since he was very important in the reorganization of the Spanish Army Corps of Engineers in the nineteenth century. Modern theories on leadership have developed features or requirements to determine whether or not a person is a leader; and if so what type of leader it is. Is it possible to link these characteristics to the study of a historical figure? This paper aims to demonstrate that General Zarco del Valle met the requirements to be a leader. The contributions of the General to the military history of España have been included.

Keywords: military leadership, reorganization of the weapon of engineers, Spanish military engineers of the 19th century

“No te dejes vencer por nada extraño en tu espíritu, piensa en medio de los accidentes de la vida, que tienes dentro de ti una fuerza madre, algo fuerte e indescrptible, como un eje diamantino, alrededor del cual giran los hechos mequinos que forman la trama del diario vivir; y sean cuales fueren los sucesos que sobre ti caigan, sean de los que llamamos prósperos, o de los que llamamos adversos, o de los que parecen envilecernos con su contacto, mantente de tal modo firme y erguido, que al menos se pueda decir siempre de ti que eres un hombre”

Séneca



Introducción

ESTA INVESTIGACIÓN SE centra en el análisis de la figura de un importantísimo ingeniero militar español del siglo XIX, llamado Antonio Remón Zarco del Valle y Huet¹. Para ello se han utilizado modernas teorías de liderazgo con la finalidad de determinar si se cumplen en la figura, comportamiento y personalidad del General. La finalidad es aportar más datos sobre el conocimiento de la figura de Zarco del Valle por la importancia que éste tuvo en la reorganización del Arma de Ingenieros Militares españoles del siglo XIX. Las modernas teorías sobre liderazgo han desarrollado una características o requisitos para determinar si una persona es, o no, un líder, y si lo es de qué tipo. ¿Es posible unir estas características al estudio de una figura histórica? ¿por qué no hacerlo? Este estudio pretende demostrar si el general Zarco del Valle reunía, o no, las características definitorias de un líder. Para ello se incluyen las especiales aportaciones del general Zarco a la Historia Militar de España.

Valoración de la aportación zarquiana² al Arma de Ingenieros militares y a España

En 1843, al finalizar la Primera Guerra Carlista, Zarco fue nombrado Ingeniero general. Desempeñó este cargo hasta 1854 y después entre 1856-60. En esta etapa realizó una extraordinaria transformación del Cuerpo de Ingenieros tanto de los oficiales como de sus tropas, para ponerlo al nivel de los ejércitos europeos. Entre las transformaciones se encuentran las siguientes:

1. Nueva organización y más eficiente del Cuerpo de Ingenieros militares.
2. Creación del gimnasio en el Regimiento de Zapadores, para desarrollar las fuerzas del soldado y robustecerlo. Mandó construir dos gimnasios, uno al aire libre y otro cubierto dotándolos de máquinas e enseres propios para la gimnasia. Esta aportación tiene su origen en su amistad con el Coronel Amorós, personalidad con la que coincidió en el Jardín Botánico de Sanlúcar.
3. Instauración del Servicio de Extinción de Incendios, que se instaló en Guadalajara con las bombas y aparatos más modernos y con zapadores instruidos para servirlo.
4. Creación de los gabinetes para la enseñanza en la Academia, debido a la necesidad de adquirir conocimientos teórico-prácticos para los ingenieros militares. Hay que tener en cuenta que su formación excede el ámbito estrictamente militar porque en esa época eran encargados también de realizar obra civil. Se adquirieron instrumentos topográficos y geodésicos para ser utilizados en los mismos. Lo mismo en los gabinetes de física y química, que integraban una colección de minerales, rocas, etc. Transmitió la idea de

¹ Nacido en La Habana (Cuba) el día,30 de mayo de 1785 fue un militar, ingeniero y escritor español. participó en la Guerra de la Independencia. Fue senador por la provincia de Málaga de 1838 a 1841, y después senador vitalicio de 1845 a 1846. En 1822 fue Presidente de la Diputación de Cataluña. Miembro fundador de la Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales en 1847, fue su primer Presidente en 1848; académico de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando, así como socio del Ateneo de Madrid. Ostentó el cargo de Ingeniero General y realizó una importante reestructuración del Arma de Ingenieros Militares. Entre los títulos que obtuvo se encontraba el de Caballero del Toisón de Oro. Falleció en Madrid, 20 de abril de 1866.

² Perteneciente o relativo a Zarco del Valle.

honrar a los héroes haciendo grabar en letras doradas los nombres de los ingenieros militares muertos gloriosamente en campaña.

5. Inclusión de los Trenches de Herramientas de las compañías de Ingenieros.
6. Creación de la Brigada Topográfica, con la finalidad de levantar los planos de las ciudades españolas y algunas de Ultramar. Además, de planos de edificios principales civiles o militares y de territorios fronterizos. Esta aportación tiene su origen en la destrucción por parte del Ejército francés de todos los planos de las ciudades y de sus baluartes, durante la Guerra de la Independencia, además de volarlos. Por ello se hacía necesario y urgente crear esta Brigada con la finalidad de realizar el Mapa de España y el de las ciudades y instalaciones destruidas por el Ejército francés.
7. Talleres del Material de Ingenieros en Guadalajara, constituyendo una auténtica Maestría porque al mismo tiempo que instruía a los soldados debía servir para la construcción y reparaciones económicas de los útiles y herramientas.
8. Fundación del Memorial de Ingenieros, por la necesidad e importancia de publicar el resultado de todas las investigaciones científicas realizadas por los ingenieros militares.
9. Publicación de las escalillas de Oficiales del Cuerpo de Ingenieros. Estas escalillas tendrían el objetivo de determinar “quién es quién” en el Arma de Ingenieros para poder diseñar y elegir los oficiales más apropiados para cada comisión en el extranjero. La selección se haría siguiendo parámetros actuales de la Selección de Recursos Humanos, es decir, por los conocimientos y la aptitud del oficial y por las necesidades del servicio.
10. Mejora de la biblioteca y del museo de la Academia. Durante el mandato de Zarco se enriqueció en cuatro quintas partes del total de volúmenes de la época. Muchos Oficiales del Cuerpo de Ingenieros contribuyeron aportando libros de su propiedad para el uso común.
11. Creación las Comisiones de Indagaciones en el extranjero, con la finalidad de aprender nuevas técnicas, formas de construcción, armamento, sistemas defensivos etc., y aplicarlos, posteriormente en España. Poseían planos y croquis de la mayoría de las plazas extranjeras. Los ingenieros visitaron las principales Academias militares extranjeras y se suscribieron a revistas científicas y militares. Entre los países visitados podemos destacar: Francia, Gran Bretaña, Bélgica, Alemania, Suiza, Prusia, Austria, Dinamarca, Suecia, Rusia, Turquía, Grecia, Italia, Argelia, Túnez, Malta, Estados Unidos y Canadá.
12. En estos viajes se estimulaba a los Oficiales para que mantuviesen correspondencia con Generales y Oficiales distinguidos del extranjero. El propio Zarco mantuvo correspondencia con diversos científicos extranjeros de entre los cuales destaca Humboldt.
13. Desarrollar entre los jóvenes oficiales el sentimiento del Honor y de todas las demás virtudes militares. Para ello les ofrecía ejemplos a imitar y dispuso una galería de retratos al óleo de los Generales que habían mandado el Cuerpo para servir de estímulo y ejemplo, además de las letras de oro de los nombres de los héroes ya mencionadas. Ordenó la colocación de las banderas del Regimiento de color morado y de las Corbatas de la Orden militar de San Fernando. Desde este punto de vista, Zarco se comporta como un auténtico líder ético, transmisor de las virtudes militares, con especial relevancia al Honor militar.
14. Impuso la obligatoriedad de que los Oficiales escribiesen una Memoria al año donde incluyesen todos los estudios y trabajos realizados. La finalidad, como siempre, premiar a los oficiales que investigaban y estimular a los demás. Incluyó el estudio de

- idiomas para que pudiesen realizar viajes y comisiones al extranjero. Se estableció un gabinete de idiomas donde estudiaban inglés, francés y alemán.
15. El establecimiento de la figura de Agregado Militar de Embajada como resultado de los viajes del general Zarco por diversos países europeos, entre ellos Rusia, apoyando la causa de Isabel II. Hay diversos países europeos que no aceptan a Dña. Isabel como Reina de España. Zarco realizó una comisión por todos ellos con la finalidad de convencer a los Reyes y Jefes de Estado de dichos países para que aceptasen a la Reina. Para ello tuvo que armarse de sus mejores dotes como conversador y como diplomático. Así, se percata de la importancia de contar con Agregados a las Embajadas en temas militares que asesoren al Embajador y le presten un servicio de apoyo en el extranjero.
 16. Fundación de Comisiones de Historia en los Archivos de Simancas, Indias y Corona de Aragón. Tuvieron como objetivo la investigación de temas históricos en estos Archivos y la publicación, en el Memorial, de los resultados obtenidos de dicha investigación. Esta es una de las aportaciones más importantes, porque hasta ese momento, los archivos se dedicaron a “ir coleccionando” documentos. Nadie se dedicaba a analizarlos y estudiarlos convenientemente, para posteriormente, publicar el resultado obtenido.
 17. Elaboración un concurso anual de premios que consistían en la entrega de objetos o libros relacionados con temas científicos o técnicos de la profesión de ingenieros. Fue diseñado como estímulo y fomento a la investigación dentro del Arma de Ingenieros.
 18. Creó una Comisión de edificios militares en la península y en los territorios de Ultramar. Como resultado se produjo la mejora técnica de los edificios militares, primero de la Academia y después el resto de edificios de Ingenieros. Se preocupó especialmente por la mejora de los edificios de los hospitales militares y de los acuartelamientos del soldado, “inspirado por el más alto patriotismo”, ya que pensaba que era necesario tratar con justicia a los soldados, pues estaban realizando importantes servicios a España.
 19. Reunió en un solo Centro la contabilidad de los batallones, muy preocupado por la gestión eficiente del dinero público. Su intención era de que el dinero público fuese correctamente administrado y que estuviese cabalmente empleado.
 20. Cambió el armamento de chispa por el de percusión.
 21. Fundó, organizó y dirigió la RACEFyN. Además, participó en bastantes academias científicas, algunas de ellas extranjeras.
 22. Fue un buen gestor de los recursos escasos; cuando tomaba la decisión de realizar alguna iniciativa importante, obtenía siempre los recursos económicos necesarios para ello.

Una vez conocida la importancia de la aportación del general Zarco se analizan las características del Liderazgo.

El Liderazgo y sus características

El liderazgo³ puede ser definido como el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. También es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Estas dos definiciones son válidas para cualquier tipo de líder eficaz y eficiente y en cualquier tipo de proyecto, ya sea éste personal, gerencial, institucional, bien dentro de

³ Palomo Vadillo, M. T. (2010), “Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, Ed. ESIC. Madrid.

la Administración pública o en una persona jurídica. En este caso nos vamos a centrar en el estudio del liderazgo en un militar del siglo XIX que fue el general D. Antonio Remón Zarco del Valle y Huet.

En los estudios sobre liderazgo se enfatiza en la capacidad de persuasión e influencia, porque lo que se pretende es averiguar cuáles son las características que debe reunir una persona que va a tener a su cargo la dirección y la gestión de un equipo. En la actualidad se considera que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores importantísimos a la hora de construir el liderazgo. Vamos a estudiar cuáles son las características de un líder en términos generales para posteriormente verificar cuáles, o todas ellas, son elementos de la personalidad de un líder militar y, en concreto, del que nos ocupa, el Ingeniero general Zarco del Valle.

En un ejecutivo o líder empresarial se suelen evaluar dos características importantes con la intención de verificar su capacidad de dirección:

1. Por un lado, la *aptitud*. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de desde un punto de vista empresarial. Desde un punto de vista del Ejército sería el aprendizaje en estrategia, gestión de personas, etc, por citar algunos ejemplos.
2. Por otro, la *actitud*. Sin embargo, para que estos conocimientos adquiridos puedan ser aplicados es fundamental que los ejecutivos posean una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado y un deseo de aunar ambas características para llevarlas a la práctica. Para que un gestor sea un buen gestor se requiere una capacidad de liderazgo. Para algunos autores las personas nacen con esta habilidad, para otros es posible aprenderla. Un líder militar, por tanto, debería aunar tanto elementos de actitud y un comportamiento adecuado. Por ello es necesario saber cuáles son las características que debe reunir un líder para poder ser definido como tal.

Un buen líder debe reunir las siguientes características:

1. Valor inquebrantable.
2. Autocontrol y estabilidad emocional.
3. Sentido de justicia.
4. Capacidad para tomar decisiones.
5. Planear los trabajos y sus objetivos.
6. Trabajar más que los demás.
7. Personalidad agradable.
8. Simpatía y comprensión.
9. Ser detallista
10. Voluntad y deseo de asumir plena responsabilidad.
11. Cooperación y valoración del esfuerzo.

Vamos a analizar cada una de estas características más detenidamente, para después aplicarlas al liderazgo militar y en concreto al comportamiento y personalidad de Zarco del Valle.

1. Valor inquebrantable

Un buen líder se debe conocer lo suficientemente bien desde dos puntos de vista, desde el personal y desde el profesional. Es evidente que para dirigir equipos es necesario que el responsable tenga lo que se denomina “valor inquebrantable”. El valor inquebrantable se transmite al grupo, al igual que la ausencia del mismo, y con ello se incrementa la motivación del mismo para alcanzar los objetivos propuestos. En las organizaciones en momentos de crisis todos los ojos se vuelven al responsable del grupo de forma que si este adopta un comportamiento seguro de sí mismo y de su gestión, los componentes del grupo se unirán en la consecución de los objetivos.

2. Autocontrol y estabilidad emocional

El autocontrol lo podemos definir como la capacidad para dominar las emociones y afectos ante situaciones y condiciones difíciles, adoptando firmeza y confianza en sus propias potencialidades y evitando reacciones emocionales negativas. Esta característica de estabilidad emocional ante las situaciones complicadas o conflictivas es un ejemplo a seguir para las personas que integran un grupo. Un líder que no es capaz de autodominar su comportamiento en una situación difícil va a perder el liderazgo del grupo que tenía asignado, de ahí la importancia de mantener en cualquier situación la “sangre fría”.

3. Sentido de justicia

Un líder debe adoptar un comportamiento noble y justo, nunca atribuirse méritos que le son ajenos porque pertenecen a todo el grupo o a alguno de sus miembros. Por sentido de la justicia un líder debe reconocer públicamente la capacidad y el éxito de sus subordinados y al hacerlo, se producen dos efectos simultáneos, por un lado el sentimiento de justicia del líder como un ejemplo a imitar por sus hombres, y por otro un incremento de la autoestima de la persona a la cual se le atribuyen los méritos que va a incrementar su motivación para el esfuerzo y el trabajo. El trabajador va a trabajar con más ganas y también el resto del grupo, se ha producido, entonces, uno de los factores para crear un buen ambiente de trabajo.

Napoleón Hill⁴ dice: “Sin sentido de nobleza y de justicia ningún líder puede influir en sus seguidores ni ser respetado por ellos”

4. Capacidad para tomar decisiones

Es fundamental en un buen líder adoptar decisiones y transmitir al grupo la seguridad de la elección. Si la transmisión de las ordenes a los subordinados es realizada en un tono poco firme o dubitativo a buen seguro transmitirá un falta de confianza en el grupo que puede que sea uno de los factores que expliquen el hecho de que no lleguen a cumplir los objetivos

⁴ Napoleón Hill (1883-1970) fue un escritor estadounidense. Para Hill “era posible identificar en hombres exitosos características que podrían ser puestas en práctica por el hombre común: o sea, descubrir una especie de fórmula para el triunfo: una selección de virtudes, que si llegaban a estar reunidas en una sola personalidad garantizarían el completo éxito de tal individuo”, estas características las incluyó en su libro *Las Leyes del Éxito* (ISBN 84-9777-290-3) Título original: *The Law of Success in Sixteen Lessons*.

marcados. Si pensamos en el capitán de un equipo de fútbol que da órdenes al equipo de forma poco firme o dudosa, transmitirá la duda.

5. Planear los trabajos y sus objetivos

Es muy importante que un buen líder planee con tiempo de sobra su trabajo y las instrucciones que debe dar a cada uno de los miembros del mismo. Cada uno de ellos debe tener muy claro qué se espera de él, como debe comportarse y actuar, incluso ante situaciones complicadas. Esta preparación de la estrategia es un elemento más que influye en los miembros del equipo para reconocer al líder como tal y seguirle y obedecerle confiando en sus órdenes.

6. Trabajar más que los demás

Un aspecto clave de un buen líder es justamente el tener una buena voluntad y hacer más de lo que exige a sus seguidores. Si un líder no se comporta de esta manera, sus seguidores pueden llegar a pensar que están siendo manipulados por él. Un líder transmite características de personalidad de esfuerzo, ánimo y valentía, en caso contrario no es seguido por su equipo. Es de sentido común que el General de un ejército debe ir con su caballo blanco y al frente de sus tropas para transmitir fuerza, valentía y seguridad a sus hombres y conseguir que ellos den el máximo para conseguir el objetivo final de ganar la batalla. Si por el contrario, el general se encuentra situado en la retaguardia, su ejército no le seguirá y perderán su fuerza llegando a pensar que se dirigen “al matadero”, valga la expresión.

7. Personalidad agradable

Las personas de trato agradable y sencillo, cercano y carismático y que tienen una personalidad agradable tienden a mejorar el sentido de liderazgo. Se trata de personalidades magnéticas y muy atractivas y son tratados como líderes por su forma de ser aunque les falte una o varias cualidades para serlo realmente.

8. Simpatía y comprensión

Un buen líder debe ser simpático con sus seguidores; capaz de comprenderlos, tanto a ellos como a sus problemas. Debe transmitir a su equipo que les entiende, que se pone en su lugar. Recíprocamente los hombres integrantes del equipo van a experimentar una corriente de simpatía hacia su jefe al ver que comprende sus problemas y preocupaciones. Las personas son personas aunque se encuentren incluidas en una organización, empresa, institución, equipo de trabajo, etc. Sus problemas son los de siempre, los complejos, los miedos, las inseguridades, sus familiares amigos, etc. los de las personas independientemente del lugar donde se encuentren integrados.

9. Ser detallista

Un buen líder debe ver desde el aspecto mínimo hasta el más avanzado tratando de que nada quede afuera. Es fundamental el control de los pequeños detalles. Un buen líder dentro de una organización se preocupará por pequeños detalles de los empleados de la misma, al igual

que el comandante de un buque de guerra controla hasta el más pequeño detalle de “su barco y de sus hombres”.

10. Voluntad y deseo de asumir responsabilidades

Un líder de éxito debe desear asumir la responsabilidad por lo que respecta a las equivocaciones o negligencias de sus seguidores. Si trata de evitar esta responsabilidad es casi seguro que su puesto durará muy poco. Cuando un seguidor comete un error, es el buen líder el que siente que cometió ese error. Es evidente que de los errores se aprende y habrá que analizar dónde estuvo el error, es decir, en el diseño de la estrategia, en la orden dada por el líder, en la transmisión de la misma, en la ejecución, etc. Una vez detectado el error se enmendará y la próxima vez las cosas serán hechas de forma mejor y más concienzudamente, aunque en determinadas ocasiones puede que no haya una segunda vez. Imaginemos una batalla en la que se ha producido un error, puede que no pueda ser enmendado porque no surja la posibilidad de hacerlo otra vez.

11. Cooperación y valoración del esfuerzo

El líder exitoso comprende y aplica el principio del esfuerzo de cooperación y es capaz de inducir a sus seguidores a que hagan lo mismo. Una persona vale en tanto se esfuerza por conseguir los objetivos propuestos. En este caso hay que alabar y premiar convenientemente el esfuerzo para motivar al que se ha esforzado y marcar como modelo de comportamiento a sus compañeros de grupo. Consiste en saber cooperar con los demás y lograr que los demás comprendan esto para aplicarlo en sus acciones, de un todo que debe saber hacer funcionar; y a su vez transmitir ese mensaje a los demás para que exista una sinergia de trabajo entre todos.

Las características de un líder militar, o ¿qué pinta el general chino Sun Tzú en todo esto?

El liderazgo empresarial es estudiado a partir de un general chino llamado Sun Tzú, que escribió un libro llamado “*El arte de la Guerra*”. Sun Tzu nació hacia el 544 a.C. en el estado de Qi, en China. Su familia pertenecía a la clase de los shi, aristócratas que habían perdido sus tierras durante las “luchas de las primaveras y otoños”. En esta época era común que muchos shi viajasen como estudiosos en los diferentes reinos de China, pero Sun Tzú prefirió dedicarse a la milicia. Después de haber combatido en diversas regiones, el gobernante del estado de Wu; el rey Helu solicitó sus servicios como general en el año 512 a. C. Así Sun Tzú escribió:

“la guerra es de vital importancia para el Estado; es el dominio de la vida o de la muerte, el camino hacia la supervivencia o la pérdida del Imperio: es forzoso manejarla bien. No reflexionar seriamente sobre todo lo que le concierne es dar prueba de una culpable indiferencia en lo que respecta a la conservación o pérdida de lo que nos es más querido; y ello no debe ocurrir entre nosotros. Hay que valorarla en términos de cinco factores fundamentales, y hacer comparaciones entre diversas condiciones de los bandos rivales, con vistas a determinar el resultado de la guerra”.

Los factores para determinar cuál de los dos ejércitos puede resultar vencedor son los siguientes:

1. La doctrina: significa aquello que hace que el pueblo esté en armonía con su gobernante-militar, de modo que le siga donde sea, sin temer por sus vidas ni a correr cualquier peligro. Implica que el gobernante tiene una gran autoridad sobre su pueblo.
2. El tiempo: El tiempo significa el Ying y el Yang, la noche y el día, el frío y el calor, días despejados o lluviosos, y el cambio de las estaciones. Por tanto, el general que pretende ganar una Guerra debe controlar el tiempo y utilizarlo de tal manera que obtenga ventajas sobre el enemigo.
3. El terreno: implica las distancias, y hace referencia a dónde es fácil o difícil desplazarse, y si es campo abierto o lugares estrechos, y esto influencia las posibilidades de supervivencia. El líder militar debe conocer estos aspectos para utilizarlo frente al Ejército enemigo.
4. El mando: ha de tener como cualidades: sabiduría, sinceridad, benevolencia, coraje, honor, valentía y disciplina. Sun Tzú lo dice expresamente, y en el caso que nos ocupa, Zarco del Valle se preocupa especialmente de formar a “sus” alumnos-ingenieros en los valores o virtudes militares.
5. La disciplina: ha de ser comprendida como la organización del ejército, las graduaciones y rangos entre los oficiales, la regulación de las rutas de suministros, y la provisión de material militar al ejército. Zarco realizará importantes aportaciones en la organización, rango, regulación del Arma de Ingenieros militares.

Estos cinco factores fundamentales han de ser conocidos por cada General, porque según las palabras de Sun Tzú, “*aquel que los domina, vence; aquel que no, sale derrotado*”. Por lo tanto, al trazar los planes, han de compararse los siguientes siete factores, valorando cada uno con el mayor cuidado:

1. ¿Qué dirigente es más sabio y capaz?
2. ¿Qué comandante posee el mayor talento?
3. ¿Qué ejército obtiene ventajas de la naturaleza y el terreno?
4. ¿En qué ejército se observan mejor las regulaciones y las instrucciones?
5. ¿Qué tropas son más fuertes?
6. ¿Qué ejército tiene oficiales y tropas mejor entrenadas?
7. ¿Qué ejército administra recompensas y castigos de forma más justa?

Mediante el estudio de estos siete factores, según las ideas de Sun Tzú era posible determinar cuál de los dos bandos saldría victorioso y cual sería derrotado. El general que siga los consejos de Sun Tzú vencerá la batalla y debe ser, por tanto, mantenido en el mando. El que no siga los consejos la perderá y debe ser destituido. Hay que actuar de forma ventajosa con respecto al enemigo porque el arte de la guerra se basa en el engaño. Cuando un ejército es capaz de atacar, ha de aparentar incapacidad; cuando las tropas se mueven, aparentar inactividad. Si está cerca del enemigo, ha de hacerle creer que está lejos; si está lejos, aparentar que se está cerca. Poner cebos para atraer al enemigo. Golpear al enemigo cuando está desordenado. Prepararse contra él cuando está seguro en todas partes. Evitarle durante un tiempo cuando es más fuerte. Si tu oponente tiene un temperamento colérico, intenta irritarle.

Si es arrogante, trata de fomentar su egoísmo. Si las tropas enemigas se hallan bien preparadas tras una reorganización, intenta desordenarlas. Si están unidas, siembra la disensión entre sus filas. Ataca al enemigo cuando no está preparado, y aparece cuando no te espera. Estas son las claves de la victoria para el estratega.

Ahora, si las estimaciones realizadas antes de la batalla indican victoria, es porque los cálculos cuidadosamente realizados muestran que tus condiciones son más favorables que las condiciones del enemigo; si indican derrota, es porque muestran que las condiciones favorables para la batalla son menores. Con una evaluación cuidadosa, uno puede vencer; sin ella, no puede. Muchas menos oportunidades de victoria tendrá aquel que no realiza cálculos en absoluto.

Gracias a este método, se puede examinar la situación, y el resultado aparece claramente.

Estas son las ideas generales del método de estrategia establecida por Sun Tzú; se trata del primer tratado de estrategia militar y sus ideas perviven a lo largo del tiempo. Hoy en día las empresas utilizan estrategias comerciales basadas en las ideas de este gran autor.

Virtudes de un líder militar

Además de mencionar los rasgos natos y características adquiridas de un líder militar, éste debe contar con ciertas virtudes y condiciones reinantes en el ambiente de origen y en el proceso de crianza y formación básica del hombre que proporciona los ingredientes iniciales.

Una vez cultivadas de manera adecuada, éstas pueden conducir a medio y largo plazo, a la obtención y formación de un buen líder militar; de entre las virtudes que deben distinguir a un líder militar, debemos citar las siguientes:

1. El Patriotismo. Entendemos por tal el sentimiento propio de la persona que tiene amor a su patria y procura todo su bien. Además incluiría el comportamiento de una persona que tiende a procurar el bien de su patria tanto en tiempo de paz como en tiempo de guerra. En el caso del general Zarco parece innecesario insistir en lo importante que es el sentimiento de amor a la patria, según se ha visto.
2. El Honor. Como la cualidad moral que lleva al cumplimiento de los propios deberes respecto del prójimo y de uno mismo. También podemos entender por honor la gloria o buena reputación que sigue a la virtud, al mérito o a las acciones heroicas, la cual trasciende a las familias, personas y acciones mismas de quien se la granjea. En la breve biografía del general Zarco se observa el comportamiento tan honorable que mantuvo a lo largo de toda su vida, tanto en tiempos duros de guerra como en la paz.
3. La Prudencia. Es una virtud muy importante para llegar a ser un buen militar porque equivaldría a sensatez, buen juicio en su comportamiento ante sus hombres y en su vida en general. El general Zarco poseía, indudablemente, esta virtud porque es muy evidente al ser enviado como embajador de Dña. Isabel II a los distintos países europeos. Se une un gran carisma personal que hace que todo el mundo sintiese una especial admiración hacia él.
4. La Justicia. Esta virtud es destacada en un líder militar por cuanto que equivale a dar a cada uno lo que es justo o le pertenece, es muy importante que el líder sepa reconocer en sus hombres los valores y el esfuerzo y premiarlos convenientemente, y en caso contrario, castigarlos por sus actuaciones. Cuando Zarco da instrucciones a sus hombres

les proporciona autonomía para que sean capaces de resolver los conflictos por ellos mismos.

5. **La Integridad.** Lo definimos como el comportamiento de una persona recta e intachable. Incluso en los peores momentos de su vida, en el campo de batalla, prisionero de los franceses o cuando perdió la vista supo comportarse con gran dignidad e integridad asombrando a las personas que se encontraban cerca de él.
6. **La Fe.** En este caso consistiría en creer en un grupo o en una multitud de personas para conseguir el objetivo propuesto, ya que en el caso que nos ocupa, el General Zarco del Valle tuvo actuaciones bélicas y en tiempo de paz.
7. **El Carácter.** Lo definimos como la fuerza y elevación de ánimo natural de alguien, como su firmeza y energía y también en el sentido de personalidad diferenciadora de una persona con respecto a otra.

Zarco del Valle como líder transformacional: El liderazgo como rasgo de su personalidad

Desde el mismo momento del nacimiento algunos están predestinados a la obediencia y otros al mando.

Aristóteles.

Los especialistas en las modernas teorías de liderazgo diferencian entre diversos tipos de líder. Por las especiales circunstancias personales y profesionales de Zarco el estudio se centra entre dos formas concretas para determinar si Zarco fue un líder transaccional o transformacional.

Un líder transaccional se caracteriza por entender la relación líder-colaborador como una transacción o trueque de intereses. El líder ofrece recompensas concretas a cambio de que el colaborador ejecute sus órdenes y obtenga buenos rendimientos. El líder mantiene el “status quo” de la organización.

Por el contrario, un líder transformacional conlleva la modificación de la organización que dirige; por ello se define como la habilidad de desarrollar y movilizar a los colaboradores hacia los niveles más altos de satisfacción. En este estilo de liderazgo los colaboradores consiguen más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos antes de ser liderados.

Es posible distinguir cuatro factores de liderazgo transformacional:

1. **Carisma.** Consiste en la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza y el respeto de sus seguidores.
2. **Inspiración** o capacidad de comunicar una idea o visión y generar entusiasmo y pasión hacia la misma por parte de los colaboradores.
3. **Estimulación intelectual** hacia sus subordinados para que estos sean capaces de pensar de forma creativa.
4. **Consideración individualizada** o capacidad del líder de prestar atención personal a todos los miembros de su equipo haciéndoles ver la importancia de su contribución para el avance de los objetivos señalados para la organización.

Características del líder transformacional:

1) **Creatividad.** Los líderes deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones. Estas modificaciones son necesarias para conseguir el cambio del “status quo” y transformar la organización. Zarco va a transformar el Arma de Ingenieros militares con sus numerosas contribuciones.

2) **Interactividad.** Un líder debe saber comprender a sus colaboradores y tener con ellos una postura abierta y una capacidad para adaptarse a los distintos niveles de la organización. En el caso de Zarco se cumple este requisito porque era capaz de seleccionar de entre sus hombres al más apropiado para las misiones u objetivos establecidos. Es posible afirmar que hay una comunicación entre sus subordinados y él.

3) **Visión.** Es la característica más importante de un líder transformacional. Un líder debe tener una visión que debe compartir con sus colaboradores, tanto a nivel individual como del conjunto de la organización. La visión de Zarco es tremendamente ambiciosa: consistía en la modificación del Arma de Ingenieros tanto a nivel individual como en conjunto con la finalidad de modernizar y organizar el mismo. Este sería un objetivo previo para conseguir un objetivo mayor, el engrandecimiento de su Patria. La visión de Zarco es la modernización de España desde los avances científicos y técnicos realizados en el Arma de Ingenieros militares y de allí a su aplicación al resto del territorio nacional.

4) **Conocer el “empowerment”** (empoderamiento) Consiste en la capacidad de otorgar la libertad para asumir las responsabilidades de sus propias acciones o ideas y con ello obtener beneficios para la organización.

5) **Pasión.** El líder tiene que demostrar pasión para el cumplimiento de su misión y con las personas que dirige. Hay que transmitir pasión a los colaboradores y contagiarles de entusiasmo por el objetivo. En el caso de un líder militar parece de gran importancia esta característica porque en los peores momentos de la guerra hay que transmitir fuerza y pasión para conseguir los fines propuestos. En el caso de Zarco el hecho de situarse en primera línea y en los lugares más complicados y peligrosos transmite pasión a sus hombres para conseguir el objetivo de ganar la guerra. En tiempos de paz su pasión por lograr la modernización de España se traduce en la transmisión de pasión a sus colaboradores a la hora de encargarles trabajos de investigación técnica con materiales, en los archivos históricos, etc.

6) **Ética.** Los líderes transformacionales tienen un comportamiento ético tanto a la hora de tomar decisiones como en la obtención de los objetivos, ya que no olvidan que están dirigiendo personas.

7) **Prestigio.** Esta característica es también muy importante el prestigio del líder no sólo entre sus hombres, sino también entre otras personas, incluso sus superiores. El prestigio es consecuencia de cuatro factores:

1. Integridad demostrada en la gestión de personas.
2. Credibilidad en el sentido de que las personas que dirige el líder creen en él como tal.
3. Proporcionar confianza a sus colaboradores
4. Transmisión de entusiasmo a su equipo.

En el caso de Zarco es tal el prestigio que poseyó que durante la Guerra de la Independencia era escuchado por sus superiores del Ejército a la hora de planear estrategias. Su fama y su prestigio personal fueron más allá de nuestras fronteras y se le respetó en el extranjero. Inicialmente en el ámbito castrense, después en el científico. Su fama llegó a países tan lejanos para la época como Rusia, donde le tuvieron gran aprecio.

8) **Orientación hacia las personas.** Un buen líder, para serlo, debe cumplir también este requisito. Zarco se preocupaba de conocer personalmente a sus colaboradores, tanto sus necesidades y problemas como sus objetivos. Además relacionaba sus objetivos individuales con las metas que se había propuesto. Su intención fue, en época de guerra, ganar las batallas para que retrocediese el enemigo francés. En época de paz, el desarrollo y la organización del Arma de Ingenieros, además del desarrollo científico y técnico de nuestros intelectuales. En definitiva, son planes previos a un interés general superior que fue el engrandecimiento y modernización de España.

9) **Desarrollo de los colaboradores.** Consiste en apoyar a sus subordinados para que éstos sean capaces de incrementar cada vez más su formación y su capacidad para la resolución de conflictos. De esta manera, los subalternos son cada vez más eficaces y eficientes en su puesto de trabajo y en la consecución de sus objetivos o cumplimiento de las órdenes recibidas. Destaca nuevamente esta característica en Zarco que entre las acciones adoptadas para incrementar el desempeño de los miembros del Cuerpo de Ingenieros se encuentra la de incluir el estudio de idiomas extranjeros en la Academia del Arma, o la de organizar un premio en el cual se entregaban instrumentos y libros sobre materias técnicas y científicas para el estudio por parte de los ingenieros militares. Además, podemos incluir su preocupación por dotar a la biblioteca de la Academia de libros científicos y técnicos para el estudio y modernización-

10) **Formación y asesoramiento de los colaboradores.** Completando la característica anterior, los líderes transformacionales se preocupan por sus hombres; para ello necesitan estar constantemente actualizándose y formándose. Nuevamente Zarco cumple el requisito, pues toda su vida es una constante en la investigación, el estudio en materias diversas. Fue tal su capacidad de lectura y de acumulación de conocimiento que llegó a perder la vista. La oftalmía que padeció no le impidió seguir avanzando y actualizando sus conocimientos. De hecho, llegó a traducir libros escritos en francés que sus colaboradores le iban leyendo y que él redactaba simultáneamente al español.

11) **Coherencia entre sus actuaciones y la misión, visión y valores de la organización.** Esta coherencia es absoluta en Zarco, pues sabe perfectamente cuál es la meta que pretende alcanzar y cómo hacerlo para conseguirla.

12) **Actitud de colaboración y de participación.** Zarco se muestra siempre ante todos dispuesto a asumir misiones con extraordinaria valentía y ante todo tipo de adversidades. Nunca dejó solos a los colaboradores ni siquiera en las situaciones más problemáticas y complicadas.

Conclusiones

Según todo lo que se ha visto podemos decir que el general Zarco del Valle cumple las características definitorias de un líder, en concreto de un líder transformacional. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. Estas características explican la profunda transformación realizada por el general Zarco en la reestructuración de los estudios militares de formación de los ingenieros militares y en el Arma de Ingenieros.

Referencias

- Bordonado Bermejo, M-J. (2011): “La Vanguardia de la Ciencia y la Técnica en España. Laboratorio de Ingenieros del Ejército: General Marvá”, Ed. Ministerio de Defensa, Madrid.
- Hill, N.: *The Law of Success in Sixteen Lessons*.
- Palomo Vadillo, M.T. (2010): “Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, Ed. ESIC. Madrid.

Sobre el Autor

Maria-Julia Bordonado Bermejo

Profesora de Historia Económica y de Derecho de la Comunicación en ESIC, Business& Marketing School, Pozuelo de Alarcón. Dra. En Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad CEU- San Pablo de Madrid. Lda. En Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Master en Dirección de Recursos Humanos y en Marketing y Comercial por el Instituto de Directivos de Empresa. Profesor doctor de Universidad Privada y Profesor contratado doctor por Evaluación positiva de la ACAP. Miembro de la Real Sociedad Geográfica y Miembro del Ateneo de Cádiz. Tiene diversos premios de investigación y ha impartido conferencias y ha publicado investigaciones sobre temas de Historia Económica vinculada al Ejército y sobre aspectos económicos y sociales de los inmigrantes en España.