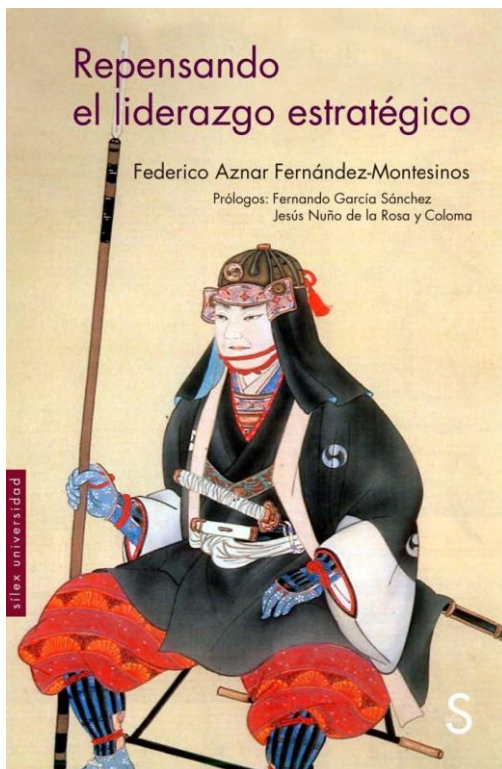




MINISTERIO
DE DEFENSA

INSTITUTO ESPAÑOL
DE ESTUDIOS
ESTRATÉGICOS



Recensión del libro:

“Repensando el liderazgo estratégico”

Federico Aznar Fdez-Montesinos

El humanismo es lo que ha inventado paso a paso estas soberanías sometidas que son: el alma (soberana sobre el cuerpo, sometida a Dios), la conciencia (soberana en el orden del juicio, sometida al orden de la verdad), el individuo (soberano titular de sus derechos, sometido a las leyes de la naturaleza o a las reglas de la sociedad), la libertad fundamental (interiormente soberana, exteriormente consentidora y "adaptada a su destino"). "Microfísica del poder" (1980), Michel Foucault

El libro que nos ocupa es una aproximación humanista al liderazgo estratégico, un liderazgo infrecuente pero imprescindible para la Alta Dirección empresarial. Y es que la aproximación estratégica ofrece, en no pocas ocasiones, respuestas significativamente diferentes a las aproximaciones hechas desde referencias

tácticas u operacionales. Disponer de ellas es de especial trascendencia e implica una educada sensibilidad para captar las necesarias referencias.

Para conseguir tal propósito se sirve de la experiencia militar (española y anglosajona), de lo que de común se conoce como el “arte del general,” pero también de la Historia, la filosofía y de los grandes clásicos del pensamiento tanto contemporáneos como del mundo antiguo. Lo militar es un modelo que puede superponerse y potenciar otros. El ejemplo de jesuitas y templarios es evidente, pero también puede llevarse de modo relativamente fácil a las grandes corporaciones empresariales.

El conjunto es una obra vibrante que, sin ánimo prescriptivo, promueve y estimula la reflexión al tiempo que ofrece ideas y referencias novedosas pendientes de una elaboración posterior al gusto y necesidad de cada cual. Citando a Bias de Priene, “*Omnia mea mecum porto.*” Por eso, sólo se pretende ayudar al lector a reinterpretar su propia experiencia en clave estratégica. Lo importante, la base, la tiene que aportar él.

Lo que aquí se propone es un ejercicio de convergencia, por eso incorpora dos prólogos uno primero nada menos que del anterior Jefe de estado Mayor de la Defensa y otro del actual CEO de “El Corte Inglés”.

Y es que hay muchos elementos comunes entre empresa y Fuerzas Armadas. Así, los niveles de decisión político, estratégico, operacional y táctico característicos de las decisiones militares son igualmente exportables a la empresa. A nivel club de fútbol el nivel táctico correspondería a un partido, el operacional a la Liga, el estratégico al conjunto de premios en que participa el equipo y el político quedaría fijado por los socios y determinado por los beneficios económicos.

Este liderazgo es algo más que una ecuación que suma liderazgo y estrategia. Para empezar, la palabra estratégico, hace alusión a un alto nivel de decisión y control así como a un punto de referencia en la aproximación, a lo que se añade a través de la palabra liderazgo una circunstancia que delata un arte, una impronta personal anticipadora, inspiradora y componedora pero también, la existencia de un grupo de seguidores.

La estrategia queda determinada como la selección de una posición que los hechos alcanzarán en el futuro, pero también como los movimientos necesarios para poder llegar a esta; eso y la responsabilidad, es precisamente lo que diferencia a los líderes de los profetas. Su herramienta principal es una especial sensibilidad.

El líder es una figura física y humana, pero también un espacio indeterminado que actúa como portal y conversor de realidades bien diferentes, transformando unas claves en otras y procurando la conexión entre la táctica y lo político. Las ideas se transforman en decisiones y estas en hechos.

El liderazgo estratégico es un liderazgo infrecuente tanto en el mundo militar como en la empresa, en la medida en que incorpora una dimensión intelectual, de creación de marcos, mientras reduce las responsabilidades operativas y aumenta la delegación. Esta posición tan trascendente y crítica, requiere además de nuevas habilidades.

A lo largo de la vida militar se ejerce la autoridad de un modo diferente en cada caso. Así, el liderazgo militar clásico, su expresión plástica, es el del Capitán, que montado sobre su caballo y desde el ejemplo, al frente de sus tropas, esto es, haciendo lo que predica, las conduce. Pero en el algún momento deberá asumir nuevas y más demandantes responsabilidades, habrá de bajar del caballo para ir a la oficina y liderar desde una posición no visible. Irá asumiendo así más responsabilidades de dirección y menos de ejecución, habrá de hacer cada vez menos de Capitán y cada vez más de Profeta.

El liderazgo estratégico es el fracaso definitivo de la linealidad, una dimensión específica y diferente; tiene como marco en el mundo político-militar una suerte de “nube” o “enjambre” en la que interactúan y se relacionan diferentes autoridades y poderes más o menos imprecisos e indeterminados. El líder estratégico representa a todo este conglomerado, mientras el liderazgo es el marco para su desarrollo. Una juntura que, como ya se ha dicho, lleva lo político hasta el nivel operacional e incluso hasta táctico.

La principal función del líder, en no pocas ocasiones aparece como dada, pero es él quien establece el marco referencial, el marco estratégico en que se desarrolla la acción táctica y ese es su cometido fundamental. La referencia

adoptada enmarcará las soluciones posibles, a partir de ahí se selecciona una, diseñándose la estrategia para su logro que se evalúa, implementa y se monitorea. Se trata, en cualquier caso, de un diseño integral cuya ejecución, por lo general, controla el líder principalmente por excepción mientras establece el marco en que sus subordinados adoptan las decisiones.

Los líderes estratégico deben ser grandes simplificadores. De esta manera, crean un puente intelectual entre presente y futuro, y establecen las bases para una actuación positiva, el desarrollo y la transformación de la realidad actual, favoreciendo la sinergia y evitando que el esfuerzo y los recursos se dilapiden.

Al mismo tiempo, dirige la vida diaria de la organización y a partir de la resolución de problemas menores, con la experiencia y mutuo conocimiento, va ganando y manteniendo el consenso dentro y entre los diversos grupos así como con las organizaciones del entorno, normalizando la cooperación y explorando en nuevas formas sinérgicas.

Es preciso adecuar la cultura de una organización a sus fines, construir la respuesta multinacional, inter e intra agencias, representar la organización y gestionar el cambio. Asimismo, debe tratar de conseguir que la cultura se alinee con las futuras demandas de la organización; y que los valores que sirven de sustento a la cultura se encuentren en relación con la visión pretendida y los supuestos que han servido para su elaboración, al tiempo que son realmente internalizados por los miembros del grupo. Ha de conseguir así coherencia estratégica alineando la cultura, valores, objetivos estratégicos y el plan para alcanzarlos. Esto requiere ser, además, un constructor de consensos con otras organizaciones y aun dentro de la suya propia, pues suelen ser imprescindibles para el logro de los objetivos. El líder estratégico es o debe ser un líder de líderes y también un crisol en el que convergen fuerzas internas y externas.

Además precisa comunicar, difundir su idea, hacia dentro, horizontalmente, y hacia el exterior. Cada una de estas áreas requiere de una comunicación específica, con un objeto central, la visión del líder. Es imprescindible trasladar en términos comprensibles el propósito, la visión y la estrategia para que estos sean sentidos como realizables: es la narrativa estratégica la que los aúna. Los líderes son pivotes donde reposa la capacidad de comunicación de las organizaciones, que son una de sus principales prioridades. Por eso el liderazgo

transformacional que estimula y empodera a través del ejemplo es una especial referencia en las Fuerzas Armadas.

El líder estratégico, como persona, ha de tener unas cualidades específicas. Debe ser capaz de pensar estratégicamente, aprehender la realidad en su complejidad, para poder sortear en la medida de lo posible los imponderables que se le presentarán; eso requiere de capacidades para la anticipación, de ser capaz de aceptar racionalmente los retos, de poder interpretar la realidad trasponiendo experiencias procedentes de otros ámbitos, del alineamiento de lo que resulta común tanto en el escenario como en la respuesta al mismo y de realizar un aprendizaje continuo. Aun es más, debe ser capaz de desaprender las claves que han posibilitado su éxito y reaprender las nuevas, adaptándose a la referencia estratégica y haciendo una provechosa relectura de su propia experiencia desde esta nueva clave.

Debe ser ante todo una persona realmente íntegra para que su proceder sea una referencia no solo para todos sino también para sí mismo; ha de contar con una inteligencia práctica (*frónesis*) y emocional así como de capacidad relacional; y de valor físico para asumir los riesgos inherentes a las decisiones que debe tomar e, incluso, disponer de un cierto punto de agresividad. Además, debe ser capaz de tomar distancia de los hechos y desarrollar una visión integral y un diseño estratégico del mismo signo. Y como profeta ha de ejercer simultáneamente de sintonizador de almas.

Debe ser resiliente. La resiliencia encarna la capacidad para perseverar, mantener la voluntad, ser tenaz y paciente. Razón y emoción deben ir juntos, sí bien debe ser la primera, obviamente, la que prime, por más que el líder estratégico deba encarnar un punto de testarudez. Las premisas de la racionalidad, a fin de cuentas, se gestionan en los sentimientos; las actitudes predominan sobre las aptitudes, y el liderazgo es un buen ejemplo de tal cosa.

La transmisión de tales conocimientos requiere de quienes son maestros en ellos, y esto solo puede recaer precisamente en quienes ya son líderes estratégicos. Y la mejor forma es el contacto directo. Consecuentemente, se precisa de una suerte de mentorazgo de quienes pueden estar llamados al remplazo, lo que favorece el mutuo conocimiento y una interacción de la que siempre se beneficia la organización. El buen orden y la estabilidad de la

organización, dicho sea de paso, precisa de un plan de carrera primero y de un plan sucesión después.

Estas circunstancias, que hacen del liderazgo estratégico un arte, hacen también que tanto las Fuerzas Armadas como el mundo empresarial estén dominados por una cultura táctica señalada por su presentismo, el afán crematístico y la urgencia de dar una respuesta para todo. La perspectiva estratégica es otra y es preciso contar con ella. Cualquier fuente es buena en un marco reducido, y las Fuerzas Armadas son sin duda la mejor.

En fin, el modelo de liderazgo que se propone engarza con la mejor tradición humanista para lo cual se hace una profunda reflexión buscando ampliar las opciones disponibles sobre la base de la reinterpretación de la propia experiencia bajo nuevas claves mientras, de la mano de los clásicos y de referentes actuales, se introducen de modo homeopático sugerencias y material de reflexión.

Pensar, pensar y seguir pensando.