

SOBRE EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

El libro de Federico Aznar, una excelente guía para la exploración de un territorio poco conocido en nuestro país, el liderazgo estratégico, nos ofrece, en un diálogo muy interesante con otras disciplinas, un amplio mosaico teórico y metodológico sobre este tema.

AGUSTÍN GUIMERÁ RAVINA

Federico Aznar Fernández-Montesinos, *Repensando el liderazgo estratégico*, Silex Ediciones, Madrid 2018.

Vivimos un mundo nuevo, lleno de complejas y aceleradas transformaciones. La reciente crisis financiera mundial y otros factores clave de la globalización –la destrucción de recursos, el calentamiento climático, el ritmo de la urbanización a escala planetaria, los movimientos migratorios o el terrorismo internacional– han generado una ansiedad social generalizada. El escepticismo, la insolidaridad, la inestabilidad, la incertidumbre y la vulnerabilidad traen consigo pérdidas de identidad y cuestionamiento de ciertos valores sociales de carácter universal, como la libertad, la

justicia, la responsabilidad y la solidaridad. Pero, al mismo tiempo, este contexto de amenazas ofrece inéditas oportunidades para el ser humano. Esta adaptación cultural a las nuevas circunstancias representa un verdadero desafío para nuestra sociedad occidental. Este proceso exige, por lo tanto, una nueva clase de liderazgo.

Liderazgo y estrategia

Pero hoy en día las publicaciones existentes sobre liderazgo constituyen paradójicamente un obstáculo para aclarar el término, alcanzar un consenso científico. En mi opinión, el liderazgo trasciende a la autoridad, el carisma, el genio o la buena gestión. El líder desafía a sus colaboradores –que no meramente subordinados– a enfrentarse a los problemas que no tienen una solución simple e indolora, que exigen el aprendizaje de nuevos métodos, que obligan a cambiar actitudes, conductas y valores. Al mismo tiempo les guía en ese trabajo adaptativo, en ese proceso de innovación. El líder dota de sentido a la vida de su entorno social. Genera un propósito común. Posee una visión amplia de la situación y mira a un horizonte de cambio. Enciende las fuerzas de la transformación. Para ello, da poder a sus colaboradores, para que puedan tomar sus propias decisiones con el fin de alcanzar metas útiles para la sociedad. El autor sintetiza muy bien ese ideal: “abrir el potencial de los demás”; “dar a cada uno la oportunidad de engrandecerse mediante la contribución significativa a una empresa más grande que sus propios intereses personales”.

La estrategia es comparable a las altas cumbres que dominan un paisaje de valles y llanuras. Una definición general podría ser el uso por el Estado de los medios necesarios –militares, diplomáticos, económicos– para alcanzar los objetivos marcados por la política. El autor aclara que el estratega trata así de llenar el espacio vacío entre la situación actual y el futuro adivinado, busca el equilibrio entre lo posible y lo deseable. La estrategia trasciende pues los niveles tácticos y operativos de toda organización.

Una obra sinfónica

No contamos todavía en España con análisis sobre liderazgo estratégico, tanto en su dimensión histórica como actual. Por ello hay que dar la bien-

venida a este libro, fruto de muchos años de reflexión sobre el liderazgo y la estrategia. Su autor, el capitán de fragata Federico Aznar Fernández-Montesinos, doctor en Ciencias Políticas y Sociología y destacado analista en el Instituto Español de Estudios Estratégicos, CESEDEN, del Ministerio de Defensa, vuelca en sus páginas una visión humanista del tema, que pretende llenar este vacío analítico.

Como bien señala el almirante Fernando García Sánchez en el prólogo, se trata de una verdadera obra sinfónica donde interrelaciona el mundo de la defensa y la seguridad con la política y la empresa privada. No es casual que al inicio del libro se mencione la banda sonora de la conocida película *La misión*, de Ennio Morricone. El *Oboe de Gabriel* simboliza aquel liderazgo heroico preconizado por la Compañía de Jesús y su lema *magis* –“más allá”–, donde se combina la actividad contemplativa con la acción decidida en el mundo.

Las citas son múltiples en esta obra y la bibliografía es apabullante. Figuran los clásicos de nuestra cultura occidental como la Biblia, Homero, Platón, Sócrates, Ovidio, Virgilio, Herodoto, Jenofonte, Maquiavelo, Castiglione, Shakespeare, Ignacio de Loyola, Cervantes, Gracián, Fray Luis de León, Freud, Fromm y muchos más. Pero también aparece la filosofía oriental, con Lao Tse y Sun Tzu. Allí leemos a los grandes pensadores y protagonistas de la estrategia, como Augusto, Richelieu, Clausewitz, Napoleón, Jomini, Mahan, Von Moltke, Lidell Hart, Eisenhower, Churchill, Mao y otros más recientes, como Kissinger o Colin Powell. El autor saca además un gran partido a los documentos existentes sobre liderazgo y estrategia en las fuerzas armadas de España, Canadá y Estados Unidos.

Objetivos

Este provocador ensayo trata de generar un espacio sugerente de reflexión teórica y metodológica, que ayude a otros estudiosos del tema. El autor se decanta por una visión militar del liderazgo estratégico, sin olvidar las relaciones de las fuerzas armadas con el mundo civil. Tras definir ambos conceptos –liderazgo y estrategia–, cargados de ambigüedad en nuestra sociedad contemporánea, va desmontando el mosaico subyacente: niveles

de decisión, tipologías de liderazgo, elementos, cualidades, funciones, equipo, educación, comunicación y proceso de toma de decisiones estratégicas. Los dos últimos capítulos se ocupan de la cultura y el liderazgo institucional en las fuerzas armadas, y de las relaciones cívico-militares. Un libro que oscila entre el enciclopedismo y la pedagogía.

Un liderazgo excepcional

Federico Aznar se extiende sobre los múltiples aspectos del liderazgo estratégico en toda organización: visión, misión, valores, organización, planeamiento, ejecución, relaciones con otras entidades, selección de líderes, sucesión en el liderazgo, etcétera. Pero, en mi opinión, el hilo conductor del ensayo es la dimensión filosófica, incluso emocional. La punta del iceberg son aquellos aspectos más sutiles e intangibles del liderazgo estratégico. La filosofía china y europea se convierten así en la brújula imprescindible para orientarse en esta selva, entre la teoría y la praxis. En sus páginas desfilan ideas claves: discernimiento, introspección, ética, autocontrol, vocación, creatividad, ejemplaridad, inspiración, imaginación, influencia, legitimidad, autenticidad, humildad, coraje, sacrificio, compromiso, sensibilidad, confianza mutua, comunicación, cohesión, sinergia, armonía, medida, resiliencia y espíritu de servicio.

Un líder excepcional en un contexto excepcional. El autor habla de tiempos de transición, incertidumbre y oportunidad, donde surgen líderes que diseñan el futuro en un océano de confusión, correctos intérpretes del momento y sus oportunidades.

Y va más allá de la persona cuando habla de un liderazgo estratégico sin líderes, una “nube”, una suerte de nebulosa en la que el líder ocupa un papel central, dentro del marco de relaciones formales e informales de su organización, un espacio difuso de poder. De ahí la importancia de la denominada inteligencia emocional en referencia a su personalidad.

Es un libro provocador, de gran profundidad teórica y metodológica sobre un tema poco conocido en nuestro país, que invita al debate. ♡
