

31/2017

27 de junio de 2017

Federico Aznar Fernández-Montesinos

Reflexiones sobre liderazgo
estratégico militar del siglo XXI.
Aspectos del liderazgo estratégico:
liderazgo y gestión de cambio (III)

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

Reflexiones sobre liderazgo estratégico militar del siglo XXI. Aspectos del liderazgo estratégico: liderazgo y gestión de cambio (III)

Resumen:

Este trabajo se enmarca dentro de un Proyecto Nacional del Ministerio de Economía y Competitividad titulado "Liderazgo estratégico en España: de la Historia a los retos futuros" liderado por el CSIC y el IEEE, y que cuenta con la participación de relevantes empresarios y profesores de distintas universidades españolas y británicas. Este ensayo irá seguido de otros en los que se abordará la visión, el propósito, la narrativa estratégica, la capacitación, los niveles de decisión,...con la vocación de constituir un todo integral sacando partido de los estudios ya realizado por otras Fuerzas Armadas como del ámbito civil. Este capítulo aborda aspectos sustanciales del liderazgo como son la gestión del cambio y la formación y relaciones del equipo.

Abstract:

This essay is a part of a Part of a National Project of the Ministry of Economy and Competitiveness entitled "Strategic Leadership in Spain from History to Future Challenges" led by CSIC and with the collaboration of relevant entrepreneurs and professors from different Spanish and British universities. This essay is preceded by others the same issue and will be followed by others intending to constitute and integral whole, taking advantages of other works done at business level and from other Armed Forces. In this chapter we study some aspects of strategic leadership on managing changes and features as a team leader.

Palabras clave:

Liderazgo, militar, estrategia, geopolítica, futuro, cambio, equipo.

Keywords:

Sstrategic leadership, education, team, qualities of strategic leaders, mentoring.

Si hay algo permanente en la naturaleza es el cambio. Todo cambia en ella, hasta los muertos. Es imperativo, por tanto, adaptarse a un suceso que viene dado. Como decía Churchill: *"mejorar es cambiar; ser perfecto es cambiar a menudo."*

El cambio estratégico consiste en posicionarse y esperar el futuro. No obstante, esta palabra es un término vago en la medida en que engloba desde fenómenos epidérmicos hasta las más profundas transformaciones de raíces de una organización. En el ámbito del trabajo que nos ocupa, un cambio debe tener su razón en la misión de la organización o en sus estructuras en relación con el entorno. Así, por diversas circunstancias en las que cabe incluir los procesos naturales de relevo o sucesión, pueden existir cambios en los sistemas operacionales, las estructuras y hasta en la cultura de la organización.

Estos pueden ser inaplazables y resultar así impuestos, o ser fruto de la intuición de un líder; este detecta en el escenario los elementos portadores de futuro y se adelanta a las circunstancias antes de que se consoliden, siendo capaz de hacer llegar su visión al grupo al que también conduce exitosamente a la nueva posición concebida para obtener partido del nuevo paradigma. Su prestigio y credibilidad son la base de progreso, pero cambiar no significa necesariamente ni progresar ni crecer.

Los cambios son de muy diversa naturaleza y complejidad: pueden ser por innovaciones en productos o servicios, en procesos de trabajo, en estructura de la empresa (creación o eliminación de áreas, fusiones y adquisiciones), aperturas de mercados, cambios de estrategia y de cultura. Los hay simples, dramáticos, operativos y estratégicos. En todos ellos, el éxito tiene como factor clave el compromiso de los individuos que forman parte de la organización.¹

Warren Bennis sostiene que el cambio se ha hecho tan común que quienes detentan alguna responsabilidad deben de reinventarse permanentemente a sí mismos ante el riesgo de quedar obsoletos. Ello es muy demandante pues requiere, a un tiempo, de iniciativa y creatividad.

Un cambio organizacional consiste en llevar una organización de una situación actual a una situación futura, la cual solo existe en la visión de los directivos. Algo así es

¹ BROWN, Ofelia. *"Liderazgo y cambio organizacional."*
<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/09/liderazgo-cambio-organizacional/>

paulatino, un proceso que se extiende por un periodo prolongado de tiempo. Por lo tanto, el líder que se requiere para dirigirlo no es el tradicional, sino alguien fuerte y comprometido. Y, a su vez, los líderes son vitales para conseguir, en los escenarios actuales, evitar el miedo al cambio y eludir la paralización de las organizaciones, su bloqueo, procurando, por el contrario, la transformación de la organización con vistas a su cada vez mayor adaptación a los objetivos a los que esta debe servir.

El escenario pretendido, alcanzable en el largo plazo y a la vez, como se ha visto, sentido como posible, debe ser el principio inspirador que guíe en sus actos a todos los miembros de la organización, proporcionando en última instancia una dirección de actuación clara al grupo al tiempo que estimulando el desapego respecto de la situación actual y generando la seguridad para abandonarla definitivamente. Así, la visión permite crear un puente intelectual entre presente y futuro, de modo que establece las bases para una actuación positiva, el desarrollo y la transformación, favoreciendo la sinergia y evitando que esfuerzos y recursos se dilapiden por no encontrarse orientados en la dirección debida.

En el ámbito de las Fuerzas Armadas, ligadas a cuestiones trascendentales de seguridad y dotadas con una cultura muy fuerte así como con un notable componente inercial, los cambios son progresivos y paulatinos toda vez que no se puede poner la seguridad de la nación en riesgo como consecuencia de un cambio. Como establece la Armada española

“Por su posición, los líderes estratégicos son los principales catalizadores del cambio y la evolución, por lo que sus dotes de liderazgo resultan determinantes para llevar a cabo transformaciones de gran calado, cuya duración puede llegar incluso a superar su permanencia en el cargo, y que requerirán continuos reajustes y adaptaciones según evolucionen las circunstancias. Por tal motivo, la planificación a medio y largo plazo ha de ser la principal preocupación del líder estratégico, descansando la gestión del día a día en los líderes de niveles inferiores.”²

² Publicación de la Armada. Modelo de liderazgo. Nivel estratégico. Ministerio de Defensa.

Además, las Fuerzas Armadas deben ser altamente maleables – con lo que ello implica - para absorber y dar respuestas a las acciones del adversario puesto que en un conflicto la relación es dialéctica y es necesario bascular. Es el conocido como “*principio de acción recíproca*” de Clausewitz en base al cual cada parte trata de superar a la contraria en la fuerza empleada; el proceso acaba en el “*alzamiento de los extremos,*” el uso de una fuerza creciente hasta el empleo de toda la fuerza disponible frente al contrario. El cambio en forma de necesidad de adaptación y de respuesta que se da en los conflictos y con ello la necesidad de bascular es, consecuentemente, en los Ejércitos una constante y una necesidad.

La cuestión es que las Fuerzas Armadas cuentan con un componente inercial muy relevante. Son conservadoras y, en cierto sentido, relictantes al cambio. En tiempos de paz es más difícil acometer los procesos de transformación que aun los propios cambios tecnológicos pueden requerir a la velocidad que resulta aconsejable e incluso posible. Esto puede demandar de una legitimidad adicional, un plus de legitimidad, que la inmediatez de un conflicto puede requerir.

En cualquier caso, se es consciente de esta circunstancia, lo que determina que la mayor parte de las Fuerzas Armadas, y aun las grandes organizaciones como la OTAN cuenten con centros de transformación y de doctrina dedicados a explorar el horizonte doctrinal y tecnológico con vistas a propiciar la permanente transformación de estas y su cada vez mayor adaptación a los eventuales riesgos que son evolutivos.

El caso de la OTAN es notorio. Tras abandonar una concepción geográfica de la distribución de responsabilidades y pasar a un modelo funcional, dejó establecidos dos mandos estratégicos: el Mando Aliado de Operaciones (ACO), ubicado en Mons (Bélgica) y el Mando Aliado de Transformación (ACT), en Norfolk (Virginia-EE-UU).

Las funciones atribuidas por la Alianza al Mando de Transformación son definir las características de los conflictos futuros y las necesidades de medios, crear doctrina de los nuevos conceptos operacionales e implementar esta doctrina en los miembros de la Alianza. Para ello la OTAN ha dotado al ACT de cuatro centros subordinados y 22 centros de excelencia, dedicados a dirigir ejercicios que ayuden a implementar la nueva doctrina operacional a través de la experiencia adquirida por los componentes

de la OTAN.³

Volviendo al ámbito interno de las organizaciones, parece que liderazgo y cambio son términos que van de la mano. Un líder que continúa con las políticas del anterior, no se dota a sí mismo de la ocasión de significarse. No se precisa de un guía especialmente cualificado para acabar yendo por dónde siempre. En consecuencia, el ascenso de un nuevo líder genera por sí misma una pulsión de cambio o es el resultado de una llamada a afrontarlo.

Los líderes más antiguos utilizan el mando, el liderazgo y la gestión para alcanzar los fines del cambio, no son meros mandos. En este contexto debe dar muestras de una clara capacidad de adaptación, alguien que se muestra resolutivo y flexible, persistente frente a la adversidad pero capaz de reaccionar simultáneamente frente a las mutaciones estratégicas.⁴

Otro termino que también se asocia al cambio y al liderazgo es la creatividad en la medida que su formulación lo trae implícitamente. No hay cambio ni tampoco liderazgo sin creatividad.⁵

Por otro lado, parece que el líder adquiere la condición de tal cuando abandona exitosamente la senda tradicional, el camino conocido, el *statu quo*, para adentrarse por terrenos ignotos, nunca antes explorados y que hacen que la organización abandone la zona de confort donde se encontraba instalada, generándose, consecuentemente, en esta un estrés a todos los niveles.

El líder establecer las condiciones para llevarlo a efecto, motiva al equipo y crear las condiciones para su desarrollo. Sus miembros necesitan depositar su fe y también su reposo en alguien a quien precisan creer, consolidando con ello el estatus del líder; esa credibilidad es anexa a la ejemplaridad que queda a su vez ligada al ya analizado liderazgo transformacional. El líder proporciona una sensación de seguridad a los suyos, mantiene el momento y les inspira confianza para continuar. El equipo debe

³ VIDAL, Rafael. “*Tribuna Militar*” Artículo para el periódico LA GACETA 20.10.2016.

⁴ SCHOEMAKER, Paul J.H.; KRUPP, Steve; HOWLAND Samantha. “*Strategic Leadership: The Essential Skills.*” Harvard Business Review 2 January-February 2013.
http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/HBR_Strategic_Leadership.pdf January–February 2013 Harvard Business Review 2

⁵ PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. Creative Leadership. Sage Publications, Inc., California, p.245

sentir que el líder está con ellos en ese trance.

En un medio más o menos estático, se descongela la situación, se efectúa el cambio y se vuelve a congelar nuevamente. Hace falta comunicar lo pretendido, apoyarlo y consolidarlo. El cambio debe ligarse al éxito de la misión generando un sentimiento de urgencia, transmitiendo confianza y entusiasmo. Y para perpetuarlo es preciso anclar el cambio en la cultura, de no ser así sería coyuntural y no perduraría.⁶

Los periodos de transición, de incertidumbre, suelen ser tiempos en los que, fruto de la oportunidad, florecen los líderes que vienen a ser quienes han diseñado el futuro pretendido en un océano de confusión cuyas líneas maestras sólo pueden atisbarse levemente y por unos pocos dotados de capacidades para ello. Son tiempos interesantes, exitosos para los correctos intérpretes del momento a los que se ofrece una ventana de oportunidad.

El líder estratégico es fundamental en los procesos de cambio toda vez que sus dos atributos más significativos se ven directamente concernidos en ellos: la visión, la dirección en la que se pretende marchar, (su dimensión profética) y la ejecución, la conducción del grupo humano (su dimensión pragmática). Los elementos que más lo hacen por un lado líder y por otro estratégico. El líder es así conductor y profeta.

Como decíamos, el cambio no se produce sino se logra su aceptación intelectual por las personas y su enclavamiento en el marco cultural de la Institución. Cambiar las cosas realmente, implica cambiar las lógicas de pensamiento. Por eso, el líder debe ser capaz de transmitir su concepción personal de cambio al grupo y lograr que este no solo la acepte, sino que también la haga suya. Por eso, debe dar la cara para resultar creíble, esto es, personalizarlo en la medida de lo posible, y comprometerse con lo que auspicia y el esfuerzo que demanda, lo cual implica que debe ser consciente del mismo.

Por otra parte, ir directamente a la fuente permite un seguimiento que complementa lo señalado por los indicadores. El trato personal es pues imprescindible en este contexto. El líder estratégico debe conocer sobradamente a sus subordinados directos y a los círculos más próximos a su entorno. Ello es obligado pues, en un

⁶ MC KAY, J. R. The Scylla and Charybdis of strategic leadership. Canadian Defence Academy Press.

escenario ideal, es precisamente él quien los ha elegido por su capacidad y perfil para la función que desempeñan.

Humanizar su relación requiere ir más allá y pasa por fortalecer los lazos con los miembros de la organización de rango más bajo; serán ellos, por el carácter infrecuente de tal trato derivado de la distancia al líder, precisamente quienes más lo valoren. En palabras de Sun Tsu “*Trata a tus hombres como si fueran tus hijos amados y ellos te seguirán hasta el valle más profundo.*”

Cuanto más grande son el cambio o las exigencias, mayor es la necesidad de personalizar la Institución y hacer visible el liderazgo. La comunicación tiene que darse en todas las dimensiones y sentidos. Esto trae de la mano la necesidad de educar, estimular y persuadir otros líderes institucionales u organizacionales, sin cuya concurrencia y compromiso el cambio realmente no puede tener lugar, ya que este puede obligar a cambiar la forma y mecánica de relación.

El líder debe tratar así de hacer pedagogía en los 360°. Y la pedagogía precisa de vocación, ejemplaridad y tiempo, haciendo posible la generación de nuevos hábitos y costumbres, auténticas autopistas hacia la virtud cívica u organizacional que el cambio pretende consolidar. De este modo se ancla el cambio en la cultura.

Liderar, como decíamos en anteriores apartados, es comunicar. La comunicación en este estadio debe hacerse por todos los medios posibles, toda vez que sin comunicación el propósito no puede alcanzarse; el conjunto no puede saber hacia dónde se pretende ir, ni tampoco se modifican los procesos mentales de las personas, comenzando por aquellos que definen lo que resulta o no importante.

No es suficiente sólo tratar de influir en las élites de la organización, hace falta pues ser capaz de trasladar el mensaje a todos los niveles, hacer que la información adecuada llegue al conjunto y sea comprendida adecuadamente para que esta se mueva al unísono y como un todo ante las incertidumbres generadas. Es muy importante modificar los patrones de comunicación de arriba abajo, por ser esta una vía de primer nivel. Y aquí está la clave de la cuestión. El medio es el mensaje, el ejemplo, la forma, el estilo: “*el ejemplo cunde y los inferiores se perfeccionan en el sentido de los mejores*” decía Ortega.

Por eso, por el ejemplo que se da, se sitúan los capitanes al frente de sus formaciones; y por eso resulta también deseable que quienes son líderes estratégicos – y por eso su lugar no se sitúa en primera línea -hayan liderado desde esa posición también en el pasado, habiendo vivido ellos el esfuerzo que ellos ahora demandan a otros; todo admite excepciones, como por ejemplo el general Eisenhower. Ese hecho mejora su credibilidad a la par que les dota de conocimiento.

La comunicación estratégica es el apoyo mediático o comunicacional a la toma de decisiones, haciendo que los miembros de una organización sepan hacia donde se dirige esta y orienten sus actuaciones. Esta comunicación, en la línea de lo antes apuntado, no es en absoluto una cuestión menor toda vez que la fuerza del mensaje se dirige hacia el exterior pero también hacia el interior; para ello debe de estar dotada de credibilidad y coherencia, adaptarse al público objetivo y realimentarse a partir de su respuesta. Además prepara el entorno para la respuesta.

El esfuerzo en los asuntos de comunicación estratégica debe ceñirse a un plan y ser permanente. No es posible desarrollar un liderazgo de este carácter si no se posee el control de la comunicación estratégica. No se trata solamente de “*que decir*” sino también de “*cuando*” y “*como*” decirlo, entre otros factores. Y es que una noticia puede ser positiva si es oportuna y muy negativa si es tardía. El flujo de información debe llegar en tiempo y, sobre todo, adaptado a la audiencia, cuya necesidad de conocer debe verse satisfecha.

En toda organización existe una cultura estratégica que es fruto de la historia, entendida como experiencia del pasado, que impregna todos los niveles de una organización de modo inverso a su volatilidad, con lo que incorpora un componente inercial de primer nivel. Esta es la razón por la que es imprescindible comprender la cultura y el impacto potencial del cambio. Para ello y su correcto ajuste, es necesario establecer métodos y canales de monitorización y evaluación.

Un cambio, como ya se ha apuntado, supone una alteración *status quo*, de los equilibrios de fuerza, la generación de un desequilibrio, la pérdida de alineación tanto con el medio externo como con el interior del sistema. Eso encarna un grave riesgo para la Institución en la medida en que esta se ve temporalmente debilitada y puede resultar especialmente vulnerable hasta que la nueva situación no cuaje y se consolide. Estos, en las grandes organizaciones como las Fuerzas Armadas se

produce lentamente y con un gran consumo de energía.

Por ejemplo, la *Gran Purga* lanzada por Stalin en la segunda mitad de la década de los 30 y que en 1937 alcanzó al ejército soviético y que se sustanció con la condena, entre otros muchos, del Mariscal Mijaíl Tujachevsky lo que, al margen de la ética y la justicia que, ni decir tiene, no fueron relevantes para el dictador, debilitaron a sus Fuerzas Armadas extraordinariamente en un momento de la realidad internacional muy inoportuno.

Además un cambio a nivel estratégico produce una cascada de ellos a nivel operacional y más aun a nivel táctico que, además interactúan entre sí de abajo arriba y de arriba abajo. Por tanto debe ponderarse cuidadosamente las dificultades inherentes a la implementación de las decisiones y sus consecuencias.

Un trascendente cambio tecnológico, por ejemplo, lleva aparejado un cambio normativo, lo cual trae consigo a medio plazo un cambio cultural; y ese cambio, siendo la cultura un elemento prevalente, es costoso lo que puede a su vez revertir el proceso, hacer que sea ineficaz o ineficiente y generar un periodo de tensionamiento en la organización.

Ello puede poner en riesgo la empresa y su misión, además de provocar incomodidades y desasosiego al personal - tanto por la afectación personalísima (retribuciones, expectativas profesionales...) como por discrepancias profesionales respecto a la nueva línea elegida - y hasta sentimientos de desconfianza hacia el líder que se ve cuestionado tanto en su visión como en la conducción del grupo humano, lo cual es especialmente grave si se demanda de él penalidades o sacrificios excepcionales.

Así, como señala Agustín Guimerá, en general, los receptores del cambio demandado por el líder no ven la amenaza, no desean pagar el precio de las reformas, no quieren ver alteradas su propio equilibrio cotidiano, personal o institucional. Rehúyen la responsabilidad compartida. No quieren preguntas, buscan respuestas. Sus hábitos, instrumentos, lealtades y formas de pensar son desafiados por el líder. Cuanto más profundo y urgente sea el cambio, más resistencia encontrará el líder en su camino. Esta conducta defensiva, a veces inconsciente, debe ser comprendida por el líder a la hora de plantear un cambio y mantener su ritmo. Es el coste del desafío de la adaptación cultural. En todo proceso de reforma, no existe una

ciencia perfecta ni una adaptabilidad perfecta. Debe pues aceptar que sin contradicciones, conflictos y tensiones, no hay reflexión y progreso.

El resultado es que se generan siempre resistencias que reclaman a su vez una reacción. Las actuaciones dirigidas a superar esta resistencia están agrupadas en dos categorías: acciones orientadas a la gente y acciones orientadas a la tarea. Las acciones orientadas a la gente incluyen la explicación clara del cambio y sus consecuencias personales, sus causas y sus beneficios, sin hurtar toda la problemática que lleva asociada consigo. Las orientadas a la tarea van dirigidas a la preparación tanto de la organización como del entorno para la implementación de la tarea y su agenda.

Otro problema radica en la legitimación que obtienen los líderes estratégicos al implicarse en este proceso, su reconocimiento y que puede llevarles a cambios innecesarios para justificar su propia existencia, haciéndoles asumir riesgos o costos difícilmente justificables para la organización; esa es una tentación frente a la que no pocas veces se sucumbe ya sea en la búsqueda de promoción o, simplemente, como propia satisfacción personal.

Liderazgo estratégico y equipo

La vida normal de una organización, la realidad de la guerra y, aun de la propia paz, plantean en el siglo XXI problemas de gran complejidad. El líder, civil o militar, no es capaz por sí mismo de analizar todos los elementos de un teatro que trasciende con creces el campo visual o a la formación con la que cuenta.

Y es que, como se ha visto, en el siglo XXI nada es sencillo. Se precisa de un análisis multidisciplinar pero también multifocal, multireferencial, para acabar perfilando en la medida de lo posible la forma que el problema plantea. La visión desde distintas referencias, esto es, desde diversas ciencias, ángulos y posiciones ayuda a su comprensión. La diversidad en el equipo, su heterogeneidad, puede hacer más difícil el acuerdo pero, por otro lado la confrontación de perspectivas promueve la

creatividad.⁷ Un elefante⁸ puede ser visto de diversas maneras según la posición del observador. Las conclusiones son distintas en cada caso y, lógicamente, las decisiones también.

Esto, la complejidad y calado, junto con lo prolongado en el tiempo que puede implicar el esfuerzo pretendido y la continuidad del mismo, hace que esta sea una carga excesiva para una sola persona y sus resultados mejoren cuando la labor es realizada por un grupo unido por una poderosa cultura corporativa común. Se precisa de un equipo que atienda a la recolección de datos y a su procesamiento, pero también al desarrollo de la autoridad en nombre de un cierto liderazgo. Y este debe ejecutarse de un modo concertado y coherente.

Plauto decía “*Ergomet sum mihi imperator*”, yo soy mi propio Comandante, queriendo escenificar con ello la libertad y autonomía de las propias decisiones. Pero eso no es del todo posible a día de hoy aunque sólo sea por la complejidad del escenario. El líder en un escenario como el que se plantea, no puede ser un autócrata – alguien que lo decide todo pero según unas reglas dadas - y mucho menos un déspota, esto es, alguien cuya voluntad es la única regla, ni aun disponiendo del conocimiento técnico preciso, el *Know-How*.

Es más, una de sus principales atribuciones es la designación de los miembros de su equipo, de los altos cargos que van a actuar en su nombre y desarrollar su programa. De hecho, al escogerlos está llevando a cabo de facto su propia estrategia, pues no sólo escoge capacidades –eso es algo que, normalmente, puede darse por sobreentendido- sino también perfiles profesionales, aproximaciones y programas.

El término equipo puede entenderse así de un modo estrecho, esto es como una suerte de gabinete de apoyo a la decisión; o de un modo lato, como el conjunto de los altos cargos que van a desarrollar la estrategia del líder. Entre una y otra formulación hay diferencias de grado pero los principios nucleares que han de regir su funcionamiento son similares.

⁷ PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. Creative Leadership. Sage Publications, Inc., California, p.204.

⁸ Es una referencia a la parábola de un grupo de ciegos que tras tocar una sola parte del elefante lo describen de modo muy desemejante.

Un equipo es, atendiendo a estos considerandos, un grupo caracterizado por estar formado por dos o más individuos, que interaccionan socialmente y de forma adaptativa, que comparten o tienen metas comunes, que desarrollan tareas interdependientes, jerárquicamente estructuradas, que tienen un margen de vida limitado, cuyo expertizaje y roles se encuentran asignados y distribuidos.⁹ Su mayor o menor articulación debe responder al espectro de responsabilidades que manejan, y va del gabinete al conjunto de líderes operacionales o del nivel siguiente a las órdenes del líder.

Un equipo se caracteriza por un grupo flexible y adaptativo de conductas, conocimientos y actitudes; se interrelacionan y controlan mutuamente proporcionándose retroalimentación; deben estar preparados para asumir las tareas de los otros; mantener una comunicación clara y concisa; requiere la coordinación de la conducta grupal; las expectativas y conductas de sus miembros cuentan con un basamento común; los miembros deben ser capaces de gestionar activamente el conflicto y mantener relaciones personales interequipo e intraequipo.¹⁰

Los equipos se van haciendo evolucionan y maduran, no son estáticos sino fluidos y dinámicos. Tienen un componente cíclico, son a un tiempo, un conjunto, una unidad social compleja, pero también una colección agregada de individuos que piensan, hacen y sienten. Los grupos no son iguales sino que varían en tamaño, función, capacidades, estructura y motivación. Los parámetros a considerar para su clasificación quedan establecidos en función de la naturaleza, el nivel de interdependencia de la tarea, el periodo de vida, su grado de especialización, su nivel de madurez o el grado de independencia respecto de entidades exteriores.¹¹

⁹ SALAS, Eduardo; BURKE, C. Shawan; STAGL, Kevin C.; “*Developing Teams and Leaders: Strategies and principles*” en DAY, David V.; ZACCARO, Stephen j; HALPIN, Stanley M. Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers, nueva York, 2004, pp. 326-327.

¹⁰ SALAS, Eduardo; BURKE, C. Shawan; STAGL, Kevin C.; “*Developing Teams and Leaders: Strategies and principles*” en DAY, David V.; ZACCARO, Stephen j; HALPIN, Stanley M. Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers, nueva York, 2004, pp. 334 y ss.

¹¹ SALAS, Eduardo; BURKE, C. Shawan; STAGL, Kevin C.; “*Developing Teams and Leaders: Strategies and principles*” en DAY, David V.; ZACCARO, Stephen j; HALPIN, Stanley M. Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers, Nueva York, 2004, pp. 326-327.

Sus miembros no precisan ser clones del líder sino complementarse entre sí y con aquel formando un grupo armónico y coherente unido como resultado de una finalidad y una cultura común. Es la idea de la *“Band of brothers”* de la que hablara Shakespeare en el célebre discurso de su obra *Enrique V* previo a la batalla de Agincourt¹² y que la tradición naval británica, tan generosa siempre consigo misma, confería también al grupo formado por Horacio Nelson y sus Comandantes.

El líder estratégico ejerce labores de liderazgo ordinario sobre su equipo con vistas a su integración, a la actuación como un único ser. Se decía de *Herbert Von Karajan* que cuando levantaba la batuta la orquesta no ya tocaba sola sino como una orquesta de cámara. *Sun Tsu* dice que la espada del buen general debe ser una prolongación sin discontinuidades de su brazo.

Consecuentemente, un agregado de individuos no es un equipo, este tiene que conducirse además de modo coherente, como una totalidad. La fragmentación por la no integración de alguno de sus miembros o, peor aún, su división en banderías al margen de las cuestiones planteadas, es una de las peores cosas que le puede pasar a un líder cuyo poder en tal caso debe ser utilizado para primar una u otra opción, lo cual tiene un costo en términos de legitimidad, rompe la armonía del conjunto, su coherencia, y provoca con ello disonancias: falta de cooperación, de intercambio de información...todo lo cual se traduce en una pérdida de calidad en el apoyo a la decisión y aun de esta misma.¹³

La humildad del líder debe hacerle sentir un miembro más del equipo que, a su vez, debe responder reconociendo su preminencia. Esto, por un lado, favorecerá el diálogo franco y la mutua confianza y, por otro, hará sentir el esfuerzo realizado como una carga común del conjunto. De hecho Kotter incide en que entre las características de los líderes, además de ser alguien capaz de aceptar riesgos, debe

¹² Es el célebre discurso del día de San Crispín:
*“Nos pocos, nos felices pocos, nos, banda de hermanos;
Porque aquel que hoy vierta su sangre conmigo
Será mi hermano; por muy vil que sea,
Este día ennoblece su condición:
Y los caballeros ahora en sus lechos de Inglaterra
Se considerarán malditos por no haber estado aquí,
Y tendrán su hombría en baja estima cuando oigan hablar
a aquel que luchara con nos ¡el día de San Crispín!”*

¹³ ADAIR, John. Effective Strategic Leadership. Pan Books, 2003.

*ser sobre todo alguien humilde, alguien que requiera opiniones, que escuche atentamente y que se muestre abierto a nuevas ideas.*¹⁴

El auténtico líder estratégico, renunciando a todo tipo de vanidad, debe saber escuchar – es este un factor crítico - y construir sus decisiones después de hacerlo, toda vez que en el complejo escenario del siglo XXI el problema no radica tanto en las respuestas como en la formulación de las preguntas en su sentido y dimensión correcta. Y el conocimiento preciso para ello sólo puede alcanzarse escuchando. La testosterona no es fuente de sabiduría sino de errores.

Esto enlaza muy bien con la tradición China. En palabras de Lao Tse: "El líder es mejor cuando la gente apenas sabe de él. No tan bueno, cuando la gente lo obedece y aclama. Peor cuando es despreciado. Pero de un buen líder que habla poco cuando su tarea está cumplida y su trabajo realizado, la gente dirá "esto lo hicimos nosotros mismos."

La medida del propio liderazgo, su suelo, la otorga el equipo del que uno se dota para la ejecución. Escoger un equipo es siempre un reto. Líderes mediocres suelen escoger equipos que no les desafíen y descubran. Napoleón tenía príncipes bajo sus órdenes, lo cual le obligaba a campañas cortas, a su doctrina de la batalla decisiva, porque los príncipes siempre quieren ser reyes cuando no emperadores, lo cual ponía su silla en riesgo; pero eso es lo que tiene ser emperador y quien quiera serlo debe aceptar tal juego.

Como decía Ovidio en su "Carta a las Heroínas:" "Dux erat ille docum," era un líder de líderes. Es más, el término duque- de *dux*, conducir - utilizado en la cita, designaba antaño a quien era jefe de un ejército.

El líder actúa con visión de conjunto, formando parte del equipo y supervisando su funcionamiento como un todo, con los beneficios derivados de la simbiosis. Además, tiene que centrarse en los puntos fuertes de cada componente y maniobra para conseguir la sinergia del conjunto, esto es que este dé más de sí que la aportación agregada e individual, equilibrando los contrarios e integrando las diferencias, buscando la cooperación para disponer de cohesión y unidad, de diversidad y

¹⁴ PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. Creative Leadership. Sage Publications, Inc., California, p. 8.

riqueza. Así, a través del compromiso con la meta común se lograrán los que decíamos líderes de equipos líderes.¹⁵

El general en este contexto no manda sino que indica. Su mera presencia, su mirada, hace que los acontecimientos discurran como si se tratase de una parada militar o como decíamos *de Herbert Von Karajan. El líder se encuentra integrado en el grupo y no se diferencia de él. En relación con este, el líder debe de escuchar e inspirar.*

El resultado de la labor del equipo es la decisión, que nunca debe ser resultado del consenso, ya que esto no mostraría sino falta de madurez y ausencia de compromiso con la meta común, por más que el consenso y acuerdo del grupo sirva a su reforzamiento.¹⁶

Es más, el equipo tiene su afectación en la mecánica de la decisión. Así, tradicionalmente, los estudios sobre la toma de decisiones se centraban en el desarrollo de una metodología que permitieran alcanzar las decisiones más acertadas posibles. Se buscaba la sistematización fundamentalmente con la integración de la información para identificar los factores decisivos del problema, pero desatendían otras consideraciones importantes y relativas a la dinámica del proceso como la participación y el compromiso en la ejecución, o la aceptabilidad. El enfoque se centraba en lo técnico y conceptual de la decisión, en su calidad. Actualmente, este se realiza en el ámbito del equipo de trabajo tratando de conseguir, además de decisiones de calidad en el fondo, decisiones de calidad en la forma. Se busca una práctica para alcanzar la meta desde una perspectiva participativa, esto es, dotada del mayor nivel de compromiso posible por parte de los ejecutantes y con la máxima aceptación.¹⁷

Así, colateralmente y trabajando en equipo, se pueden satisfacer necesidades sociales tan relevantes como son la de pertenencia, la seguridad, el reconocimiento...

¹⁵ BORQUE LAFUENTE, Emilio. *“Equipazgo”* en BORQUE LAFUENTE, Emilio; CARREÑO FERNANDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Emilio. Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI. Centro Geográfico del Ejército. Julio 2015.

¹⁶ BORQUE LAFUENTE, Emilio. *“Equipazgo”* en BORQUE LAFUENTE, Emilio; CARREÑO FERNANDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Emilio. Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI. Centro Geográfico del Ejército. Julio 2015.

¹⁷DIZ MONJE, Emilio. *“La decisión”* en BORQUE LAFUENTE, Emilio; CARREÑO FERNANDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Emilio. Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI. Centro Geográfico del Ejército. Julio 2015.

Se estarán alineando necesidades, objetivos y metas personales con la meta común del equipo y contribuyendo a la de la organización. Esta alineación de objetivos particulares con la meta común va a ser adicionalmente un factor de motivación y realización. Además puede contribuir a garantizar la continuidad y coherencia del esfuerzo al tiempo que la preparación del grupo.¹⁸

Este será el papel que tendrán los Estados Mayores de los Ejércitos y los grupos interdisciplinarios para el estudio de problemas concretos de alto nivel. El líder estratégico se convierte, en primer término y al subrayar lo relevante, en un educador de su equipo, porque es a través de este que hará llegar su mensaje; la capacidad de escuchar y discernir con ello las distintas sensibilidades del grupo resulta ser un atributo muy relevante. Una cultura común sirve como argamasa y dota de coherencia al conjunto del sistema.

Los Estados Mayores aparecieron durante la campaña de Berthier en las guerras de Italia a finales del siglo XVIII siendo incorporado por Napoleón para su Cuartel General. El concepto de Estado Mayor se irá desarrollando de la mano de militares como Gnisseau, Scharnhorst,... hasta convertirse en una realidad común a todos los Ejércitos del mundo, cuyos presupuestos sobrepasaran el ámbito meramente militar y se incardinarán en la sociedad civil, influyendo en la creación, por ejemplo, de conceptos como el de Consejo de Estado. No en vano Clausewitz era un oficial de Estado Mayor, además de (o tal vez a consecuencia de) un estudioso de la guerra.

Los Estados Mayores se conciben como una extensión de la personalidad y cerebro del jefe y están integrados por oficiales con distintos cometidos (administración, logística, planeamiento, comunicaciones...) encargados de asesorar técnicamente a los oficiales superiores, distribuir sus órdenes y controlar su cumplimiento. También pueden asumir por delegación el desarrollo de ciertas tareas o misiones. Sus oficiales son generalistas, es decir, no entran en cuestiones técnicas ni muy específicas que son derivadas a órganos subordinados y técnicos.

¹⁸ DIZ MONJE, Emilio. “*La decisión*” en BORQUE LAFUENTE, Emilio; CARREÑO FERNANDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Emilio. Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI. Centro Geográfico del Ejército. Julio 2015.

La delegación de atribuciones es imprescindible conforme se asciende en el escalafón – los Informes Personales de Oficiales de Calificación pedían explícitamente cuentas de esa capacidad del informado al calificador - aunque sólo sea por la imposibilidad física de atender debidamente las tareas más relevantes. La delegación no se efectúa por no gustar de desarrollar tal o cual cometido – de no existir una incapacitación técnica o déficit de formación para el mismo – sino para centrar la acción del mando en aquello que realmente resulta relevante, esto es, en el control de las claves de la situación.

Es más, detrás de un gran líder militar moderno, suele haber un gran jefe de Estado Mayor. En el caso de Napoleón, por ejemplo, fue principalmente Berthier, que por otra parte nunca se mostró como un consumado estratega cuando dispuso del mando efectivo de Ejércitos. Este es su principal responsable en la resolución de las cuestiones del día a día al tiempo que también contribuye a preparar la toma de decisiones que el líder retiene. Cuando Napoleón supo de su muerte al caer en extrañas circunstancias desde una ventana en 1815 estallaría en llanto exclamando “*¡Berthier muerto! ¡Berthier no! ¿Dónde están mis edecanes? ¿Dónde están Duroc, Lannes, Bessières, Desaix...? ¿Dónde está mi Berthier? Todos se han ido, y yo tengo que seguir solo.*” Tras Waterloo reflexionaría y atribuiría su derrota a la ausencia de Berthier y, como consecuencia, a fallos en la cadena de mando derivados de no contar con su equipo más próximo.

En el mundo de los negocios es extraño encontrar al líder que sea capaz de sostener simultáneamente una visión a largo plazo y conciliarla con la gestión detallada de los asuntos diarios. El visionario está orientado hacia el futuro, es proactivo y su proceder se encuentra acompañado por el riesgo; el pensamiento visionario traslada una imagen vivida de lo que se desea crear. El gestor es normativo, tiene por base el presente, la realidad que maneja en su día a día.

Y es que existe una diferencia profunda entre gestión y liderazgo. Gestionar significa administrar, mover...mientras liderar tiene connotaciones más relacionadas con influenciar, guiar en una dirección. Los gestores se centran así en objetivos surgidos de la necesidad; son reactivos y centrados en la resolución de problemas; trabajan el día a día; buscan orden y control; regulan el orden de los asuntos; desarrollan trabajos triviales y prácticos; actúan para limitar las opciones y coordinar visiones opuestas.

Los líderes por su parte adoptan actitudes personales; son proactivos, buscan por futuras oportunidades potenciales; toleran el caos y la falta de estructura; buscan oportunidades para implementar el cambio; inspira a sus subordinados estimulando su creatividad; evitan los cierres prematuros, abriéndose a nuevas opciones mientras buscan aproximaciones frescas. Los gestores son así gentes que hacen las cosas bien, mientras que los líderes hacen lo correcto.¹⁹

El liderazgo estratégico es algo más que la suma de los desempeños de visionarios y gestores. Los elementos clave para su desempeño son la visión hacia dónde se quiere ir y una cultura común que garantice la unidad de acción frente a los obstáculos que se puedan presentar.

En las empresas suele haber un meta-líder que implica la visión y la administración de la Institución, un macro-líder que pretende alcanzar objetivos estratégicos definiendo como hacerlo; y un micro-líder que desarrollo y mantenimiento de las relaciones humanas.²⁰

El binomio Comandante-Segundo Comandante característica de todas las marinas del mundo ha resuelto con acierto estos problemas aunque a nivel táctico y es una réplica del modelo empresarial (presidente-consejero delegado). El primero es responsable del cumplimiento de la misión asignada y de la acción exterior mientras que el segundo se ocupa de las labores del día a día y traspasa al nivel superior aquellas cuestiones extraordinarias que superen la capacidad de decisión que tiene asignada.

El concepto de “nube” y su carácter inconcreto que hemos adoptado en capítulos precedentes para referirnos al liderazgo estratégico también queda asociado con el equipo en una dimensión más extensa en términos funcionales y geográficos. No estamos hablando propiamente de un gabinete del líder estratégico sino de algo más amplio y evanescente en el que el líder ocupa un papel central, inspirador, en el marco de relaciones formales e informales de todo tipo que generan un espacio difuso de poder y que alcanza desde la política hasta lo operacional e incluso lo táctico. El líder

¹⁹ PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. Creative Leadership. Sage Publications, Inc., California, pp.5 y 6.

²⁰ MC KAY, J. R. The Scylla and Charybdis of strategic leadership. Canadian Defence Academy Press.

es un inspirador, orientador y dinamizador de este conjunto que dirige y cuyas dinámicas se enmarcan dentro de relaciones de confianza.

La Revolución de los Asuntos Militares con su énfasis en las nuevas tecnologías y en la centralización de la información no ha podido de facto restar poder a los comandantes de escena. Lo que suele producirse en la guerra pero también en las situaciones de crisis, es una centralización de la información, y en aplicación del principio de subsidiaridad, una delegación de autoridad sobre el mando local, reteniendo el órgano central algunas capacidades de decisión especialmente trascendentes.

El líder estratégico es el responsable del cumplimiento de la misión pero, derivado de esta responsabilidad, debe de cuidar la construcción del equipo y la formación y adoctrinamiento de sus miembros, aspectos estos concatenados y que merecen una atenta mirada.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos
Analista del IEEE*