

*Federico Aznar Fernández-Montesinos*

Repensando el Liderazgo  
Estratégico -16ª-. Educación y  
trayectoria profesional

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

## Repensando el Liderazgo Estratégico -16ª-. Educación y trayectoria profesional

### Resumen:

Finalizada una serie de artículos preparatorios titulados "Reflexiones sobre el liderazgo estratégico militar" presentados a lo largo del primer semestre de 2017 como parte del 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 con el propósito de profundizar en este empeño, se han sistematizado, refundido y ampliado los contenidos tratados hasta ahora añadiendo nuevas dimensiones hasta confeccionar una publicación que se va a hacer llegar sistemáticamente por capítulos semanales a lo largo de 2017 sin perder de vista la naturaleza integral de la misma. Todo ello desde la convicción de que falta una base nacional de la envergadura precisa para una temática tan capital como es el liderazgo estratégico y que una aportación hecha en clave militar tiene efectos sinérgicos en el mundo civil. Este capítulo aborda la educación y trayectoria profesional.

### Abstract:

*Finalized a series of preparatory articles entitled "Reflections on strategic military leadership" presented during the first half of 2017 as part of the National Project of the Ministry of Economy and Competitiveness entitled "Strategic Leadership in Spain: From History to Future Challenges." Led by the CSIC and with the purpose of deepening this effort, the contents have been systematized, consolidated and expanded adding new dimensions to become a book. This publication will be systematically splitted and submitted in weekly chapters without losing sight of the integral nature of it. All this from the conviction that a national base of the necessary size for a subject as capital as strategic leadership is lacking and that a contribution made from the military view has synergistic effects in the civil world. This chapter is related about education and career.*

**Palabras clave:** Liderazgo Institucional, general, mando, cultura corporativa, educación.

*Keywords: Institutional leadership, general, command, corporate culture, education.*

Los líderes estratégicos tienen que formarse antes de serlo, deben de llegar a sus puestos, en la medida de lo posible, “aprendidos”, adiestrados e, incluso, con su programa hecho. Es más, su programa, *caeteris paribus*, su concepción de la situación y las acciones derivadas de ella, debieran de ser una de las razones importantes para su elección

Más allá de sus propias ideas, deben de ser capaces de contemplar la realidad desde una perspectiva sistémica, ver el mundo dinámicamente, en forma de interacciones y paradojas, pero también poder valorar entre objetivos parcialmente contradictorios; requieren de una capacidad de captación de la realidad que supere el simplismo de la lógica lineal apropiada para resolver los problemas bien definidos.<sup>1</sup>

Para el desempeño de su labor precisan tanto de capacidades como de buenos fundamentos, lo que en parte viene dado por la naturaleza y, en parte, puede alcanzarse desde una buena educación. La educación - en términos más amplios, la formación - de sus miembros, se convierte en un valor de la empresa. Como decía Henry Ford, *“sólo hay una cosa peor que formar a la gente y que se vaya, no formarla y que se quede.”*

El desarrollo de la capacidad de liderazgo es, en buena medida, desarrollo personal, del conocimiento del propio ser. La carrera profesional no es otra cosa, a juicio de algunos autores, que la implementación del concepto que uno tiene de sí mismo, con los peligros derivados de la subjetividad que ello implica.<sup>2</sup> Y esto si cabe es más acusado, por el amplio abanico de trayectorias que se ofertan, en la carrera militar.

La cuestión es sí el liderazgo se puede enseñar. Peter Drucker<sup>3</sup>, apuntaba que *“no hay institución que pueda sobrevivir, si necesita genios o superhombres para gestionarla. Hay que organizarla de tal manera que sea capaz de salir adelante bajo el liderazgo de seres humanos completamente normales”*. Esto sólo es posible mediante la educación.

---

<sup>1</sup>VV.AA. *Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution*.www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca

<sup>2</sup> HALL, Douglas T. “Self-Awareness, Identity and Leader Development” 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, p.154.

<sup>3</sup> NAVARRO SUAY, Francisco; CASTILLEJO PÉREZ, Sergio. *“Las constantes que mueven al mundo.”* Revista Ejército n. 879, junio 2014.

Está claro que algunas facetas del mismo son de seguro transmisibles, otras como la inspiración no tanto, o al menos no según la ortodoxia de la educación habitual; no existe un corpus doctrinal claro y solo puede aprenderse, y lo veremos, de la cercanía a los líderes en sí.<sup>4</sup>

La vida militar, el *Cursus Honorum*<sup>5</sup>, que los Oficiales describen en su trayectoria profesional, precisa de una formación constante una vez que han abandonado las academias militares, dado el amplio abanico y diversidad de los destinos a los que son asignados: especialidades, Cursos de Estado Mayor, Cursos de Ascenso y Capacitación, Enseñanza de Formación Continua, idiomas, cursos de refresco.... De hecho podría decirse que la formación que se imparte en el ámbito de las Fuerzas Armadas es una auténtica formación de élites que encuentra difícil parangón en el mundo civil. Quienes están en ambos mundos simultáneamente lo saben bien.

Esto hace que el aprendizaje del liderazgo sea una suerte de lo que la tradición anglosajona llama “*on the job training*” que lleva al Oficial tras un periodo de formación en las academias militares, a pasar por el ejercicio de diferentes estilos de liderazgo mientras va madurando su formación, modificando sus referencias de evaluación al tiempo que va adquiriendo nuevos y mejores conocimientos de la Institución a la que pertenece.

Tras la formación para cada nivel viene el adiestramiento, es decir, el perfeccionamiento en la ejecución y esta, en el ámbito militar, se realiza en forma de ejercicios que permiten la plena operatividad, el alistamiento, pues las Fuerzas Armadas no valen de nada, son un desperdicio, sino se encuentran alistadas en el momento en que su uso es requerido. Como decía Platón, “*el que aprende y aprende y no practica lo que sabe es como el que ara y ara y no siembra.*”

Estamos ante una experiencia que marcha en progresión, esto es, llevando desde la gestión de lo concreto hasta, en sus estadios superiores, a la administración de lo ambiguo. En este contexto, la tolerancia con el error, algo que culturalmente a los militares nos rechina, es necesaria pero tiene el hándicap de que los daños son reales

---

<sup>4</sup> TAYLOR, Maxwell D. “*Liderazgo Militar. ¿En que consiste? ¿Se puede enseñar?*” National Defence University, Washington D.C., Spring 1977, 84-93.

<sup>5</sup> El *Cursus Honorum*, literalmente carrera de los honores era propia de la antigua Roma y establecía, en sus orígenes, cada una de las magistraturas que se debían escalar peldaño a peldaño, desde la cuestura hasta el consulado. Era una estructura rígida que debía seguirse escrupulosamente.

y, a veces, importantes. La experiencia es a fin de cuentas una sucesión de errores, y los errores suelen ser una fuente de la misma; de hecho son la mejor escuela. De los errores propios es de lo que más se aprende. La victoria, el éxito, no pocas veces confunde y fuerza la permanencia, la comodidad. Solo la derrota ayuda a la reevaluación y a la mejora.

En las empresas emergentes y ligadas a la innovación, conocidas como *Star-ups*, el desarrollo de nuevas tecnologías no solo permite sino que obliga a equivocarse, a “*cometer errores rápidamente*,” porque el costo del error es menor que el valor de la experiencia que se obtiene; estamos ante un proceso acelerado de experimentación, que hace que la relevancia del error no sea tanta cuando se le sitúa en relación al contexto del proceso total y los avances que permite. La propia base de la experimentación es el error; una caída no deja de ser otra forma de volar.

La corrección ayuda a la reevaluación y reorientación de la organización y la dota de un valor adicional fruto de la experiencia obtenida. De hecho, algunos sistemas concursales valoran los proyectos al margen de su éxito o no en la medida en que con su número se acredita simultáneamente tesón y experiencia. No en vano, el capital experiencial es la principal fortaleza de una organización.

Un ejemplo del ámbito militar son unos ejercicios conocidos como la “*Operación Tigre*” efectuado en 1944 en una playa de Devon (U.K.) como ensayo del desembarco en la playa Utah de Normandía. Dichos ejercicios realizados con fuego real bajo la dirección del General Eisenhower se saldaron con más de 700 muertos, un drama humano poco conocido pero que contribuyó a implementar importantes mejoras operativas que facilitaron el éxito del día “D”.

La enseñanza impartida en las Fuerzas Armadas es una enseñanza para adultos, orientadas a gentes operativas, pragmáticas, utilitarista, que gustan de poner en práctica cuanto aprenden y solo encuentran sentido a la enseñanza si es así. De hecho, pueden ver comprometidos normalmente, al menos, cinco años de su vida profesional en ello, además del tiempo empleado en su paso por las academias.

Cuando está dirigida a la formación de líderes, se trata de generar un ambiente que promueva la libertad intelectual, la experimentación y la creatividad, en el que los alumnos se sientan apoyados, reconocidos y cómodos, donde sus logros y singularidades sean tenidos en consideración, y tomen ellos responsabilidad sobre

su propio aprendizaje. Este debe llevarse a cabo sobre la base de un programa a su medida. Este debe desarrollarse a través de un programa hecho a su medida, este se desarrolle mediante su estimulación intelectual y participación activa.<sup>6</sup>

Puede decirse sin exageración que las Fuerzas Armadas son inmensas escuelas y centros de enseñanza en las que prácticamente se enseña de todo, enseñanza a la que se añade como subfijo el término militar. Así, la cosa puede ir desde el montañismo o la hostelería al derecho y del paracaidismo a la más avanzada de las ingenierías, con un contacto necesario (en nuestro país, por sus singularidades históricas aun creciente y cada vez más intenso) con el mundo académico.

Y no debe perderse de vista que la manera más natural de aprender a ejercer el liderazgo es en la práctica laboral, al igual que un aprendiz que va asimilando los fundamentos de cualquier oficio. La práctica viene a consolidar cualquier base teórica previa, permitiendo con ello la integración del ejemplo recibido con los conocimientos adquiridos y la propia reflexión. Al tiempo hay que saber trasladar los conocimientos de una referencia a otra.

En la enseñanza del liderazgo se espera que el maestro instruya al aprendiz. Desde esta perspectiva, el líder estratégico se debería ocupar de instruir a los líderes del mañana, para lo cual se precisa de una estrategia educativa, toda vez que si las distintas partes que conforman el desarrollo del liderazgo –por ejemplo, la selección y el entrenamiento o la educación- cristalizan en forma armoniosa bajo un criterio estratégico, los resultados serán mejores.<sup>7</sup> La educación se transforma así en un valor estratégico y en parte del capital humano de una organización.

El maestro no debe actuar como límite, como insuperable tope; esto puede ocasionar a la larga la degradación de las organizaciones. Debe tomar insumos del exterior y ayudar a sus pupilos a encaramarse a sus hombros para llegar aún más lejos de donde ha llegado él. Esa grandeza, retroalimenta a la organización y es prueba del compromiso de sus líderes que llegan a sacrificar con naturalidad su particular gloria personal en beneficio de la Institución.

---

<sup>6</sup> VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution. [www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca](http://www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca)

<sup>7</sup> ADAIR, John. How to grow leaders. Kogan page.

Uno de los grandes desafíos para los responsables de la Defensa y Seguridad de las naciones, especialmente en la profesional militar, es la definición del modelo de selección y formación de los líderes sobre el que se construirán los desarrollos de carrera profesional. Los líderes son el futuro de una organización y una expresión de su carácter, que no puede quedar al albur de las coyunturas por los riesgos de un vacío que rompa la necesaria continuidad.

Por eso resulta de particular importancia, identificar a los líderes, de hecho es una preocupación tan relevante que la manifiesta la propia Estrategia de Seguridad Nacional norteamericana de 2015. La dificultad, en nuestro caso, está relacionada con selección y formación de líderes militares y el espectro de distintos modelos de liderazgo que el desarrollo de la organización requiere y que difieren de un nivel a otro.

Esta se encuentra basada tanto en la naturaleza como en el concepto de liderazgo, la evolución de la carrera profesional, las demandas de la profesión, la diferente cualificación que precisa la variada tipología de la función de liderazgo a realizar y la naturaleza de los conflictos actuales, entre otros factores.

En este sentido, las Fuerzas Armadas canadienses han mostrado, a través de distintos estudios, su preocupación acerca de la razón por la que quienes son unos buenos Oficiales a nivel intermedio, el del Capitán, no cuentan luego con la cualificación necesaria a nivel senior llegando a la conclusión de que algunas conductas y elementos que en el pasado contribuyeron al éxitos de estos profesionales ahora se encuentran entre las razones de su fracaso. Identifican cinco causas, a saber: una sobrestimación de las propias capacidades como consecuencia de los éxitos profesionales anteriores asociada a una valoración pobre de quienes les estaban subordinados; el cambio de las labores habituales de mando y control a otras relacionadas con la consulta y el compromiso; el uso sistemático de un liderazgo en modo Control en vez de un liderazgo transaccional o directivo; la “*parálisis del análisis*,” esto es, la dificultad para adoptar decisiones ante la incertidumbre ocasionada por la falta de algunos datos; y las limitaciones en la gestión de personal.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> OKROS, Alan. Leadership in the Military Forces context. CFLI Monograph 2010-1. Canada National Defense 2010.



Y es que un problema muy frecuente en el mundo militar y en casi todos los países, se siente que solo hay un modelo de liderazgo válido: el táctico, el del Capitán asociado a un concepto *hard* de mando diferente del estilo directivo del que debe hacer gala el líder estratégico. Es preciso superar esa concepción primaria, aceptando el cambio tanto en la lógica de pensamiento como en las referencias de las que este debe partir para la correcta aproximación a los problemas.

En cualquier caso y en el ámbito castrense la formación de líderes se plantea como una competencia básica, nuclear, que requiere de una permanente adaptación y transformación, ambas complejas para afrontar eficazmente los procesos de formación y perfeccionamiento.<sup>9</sup>

Los diferentes empleos militares y los destinos incorporan diferentes roles y, con ellos, diferentes características y modelos de liderazgo. Los líderes que en un momento dado fueron los mejores, en otras circunstancias, dejaron de serlo. Existe un liderazgo táctico, operacional, estratégico y político. Pero también un liderazgo académico, técnico... todo ello, además, dotado de una impronta militar.

### Educación y Cualificación

Cuenta Liddel Hart<sup>10</sup> que el duque de Wellington mientras cabalgaba con un amigo se entretenía jugando a descubrir lo que había detrás del cambiante horizonte de su itinerario. El acompañante mostró su sorpresa porque el duque siempre acertaba en sus predicciones, a lo que aquel le replicó que se había pasado muchos años tratando de averiguar lo que había detrás de cada colina. Estaba adiestrado en ese difícil arte.

Mauricio de Sajonia constata su dificultad:

*“la guerra es una ciencia cubierta de tinieblas en medio de las cuales no se puede avanzar con paso seguro: la rutina y los prejuicios son la base, consecuencia natural de la ignorancia. Todas las ciencias tienen unos principios, sólo la guerra no tiene ninguno; los grandes capitanes que han escrito sobre ella no nos han*

<sup>9</sup> GARCÍA COVARRUBIAS, Jaime. “Liderazgo estratégico en Defensa”. <http://cespe.espe.edu.ec/liderazgo-estrategico-en-Defensa-jaime-garcia-covarrubias/>

<sup>10</sup> LIDDELL HART, Sir Basil Henri. El otro lado de la colina. Ediciones Ejército, Madrid 1983.

*legado ninguno; es necesario ser perfecto para entenderlos.”<sup>11</sup>*

Por eso existen dudas sobre la posibilidad de educar el liderazgo, al atribuirse este como algo inherente al individuo. Thomas E. Cronin, de hecho considera que la comunidad educativa ha sido tibia y renuente hasta fechas recientes a implicarse en la misma por múltiples razones. Como decía Oliver Wendell Holmes “*dudar de sus propios principios es la marca de toda persona civilizada.*”

Y es que el debate sobre la educación del liderazgo supone la apertura simultánea de múltiples debates. Para empezar, como decíamos, porque no está claro para todos si el liderazgo es o no una cualidad innata o sólo es el resultado de las circunstancias. Porque ese tipo de educación es de factura elitista, lo que supone dificultar que un segmento significativo de la sociedad tenga acceso al mismo y con ello a su gobernanza, lo que va contra la igualdad de oportunidades y es, consecuentemente, hasta antidemocrático. Porque es una educación instrumental, esto es, en medios que no en fines, con lo cual se puede estar educando a nuevos Hitlers o Idia Mines, darles un poder sobre terceros, sin considerarlo. Porque es una enseñanza que se aprende y perfecciona con su puesta en práctica. Porque tal educación, en el fondo, enseña a manipular a las personas.<sup>12</sup>

Además, porque enseñar liderazgo es un acto de arrogancia intelectual con la que se afirma simultáneamente disponer de una formación elitista y también ser líder. Porque es una educación muy transversal y requiere un vasto espectro de conocimientos y es contraria a la especialización. Porque el liderazgo es un concepto poco claro, muy elusivo y cuasi misterioso. Porque del liderazgo se puede afirmar una cosa y la contraria, de lo que se deduce que no hay una metodología clara. Porque el liderazgo es creación y ¿cómo se enseña la creación? En fin el problema está ahí y alguna solución se precisa para algo que desde la sociedad se demanda con insistencia.<sup>13</sup>

La turbulencia de las situaciones que pueden plantearse en la vida real y los cambios de paradigma en las profesiones hacen que sea necesario desarrollar nuevas iniciativas y afrontar planteamientos de resolución a los problemas basados en visiones multidisciplinares e integrales. En palabras de Mao:

*“El jefe debe ser como el pescador que es capaz de lanzar sus redes o tirar de ellas, teniendo en cuenta la profundidad del agua, la fuerza de la corriente y la presencia de*

<sup>11</sup>VILLALBA FERNÁNDEZ, Aníbal. “Evolución del pensamiento estratégico” en VV.AA. Monografía del CESEDEN núm 99/2003, p. 93.

<sup>12</sup> CRONIN, Thomas E. “*Reflexionar y aprender sobre liderazgo*” Air & Space Power Journal.

<sup>13</sup> CRONIN, Thomas E. “*Reflexionar y aprender sobre liderazgo*” Air & Space Power Journal.



*cualquier obstrucción que pudiera enredarlas... dispersión, concentración, cambio constante de posición, es la forma en que las guerrillas emplean sus fuerzas.”*

Por ello es necesario perfeccionar permanente y progresivamente los procesos formativos de modo que se atiendan a los últimos avances. Y es que para convertirse en un líder estratégico, se deberá recorrer un camino formativo (la práctica laboral, se reitera, es siempre formación), que va conciliando aprendizaje académico, la experiencia de campo, la reflexión y lectura, partiendo de una base de valores y normas éticas que constituyen los cimientos del edificio.

Sobre esta base de voluntad, principios y valores sin la que nada es posible, se va adquiriendo experiencia y desarrollando una educación continua. Después, vendrá el ejercicio de funciones de mando. A continuación la etapa dedicada a desarrollar las capacidades de “*reflexión estratégica*”, que van en apoyo de un líder de esta naturaleza. Esto sería el trabajo de Estado Mayor en Cuarteles Generales para finalmente convertirse en líder estratégico, si es capaz de demostrar su idoneidad.<sup>14</sup>

De esta forma, el militar experimenta, desde sus escalones más bajos y aun en tiempos de paz, esa necesidad de decidir responsablemente, con todos los riesgos que las graves obligaciones que le acompañan traen consigo; decisión y responsabilidad son una constante en su trabajo. Ello hace posible contar con una cantera muy amplia de donde poder extraer a aquellos mejor cualificados para el liderazgo en los distintos niveles en que la organización desarrolla su actividad. Y conforme se desarrolla profesionalmente crece el rango de las decisiones que adopta.

Las Fuerzas Armadas son así, por pura necesidad, una gran escuela de liderazgo, en las que se va introduciendo progresivamente al Oficial en decisiones de una complejidad creciente; se necesitan líderes a todos los niveles y aun por razones meramente geográficas que fuerzan la autonomía de las unidades militares y que, sólo por ello, habrán de actuar con independencia a la hora de adoptarse. La propia guerra comienza con una delegación de autoridad a los Comandantes de escena.

---

<sup>14</sup> GARCÍA COVARRUBIAS, Jaime. “Liderazgo estratégico en Defensa”. <http://cespe.espe.edu.ec/liderazgo-estrategico-en-Defensa-jaime-garcia-covarrubias/>

La cuestión es que las capacidades con que puede contar un excelente líder operativo pueden no ser las más convenientes para un líder estratégico y su trabajo no resultar así acorde con las expectativas generadas, como ya veíamos en el cuadro de competencias del capítulo anterior. El líder estratégico, por ejemplo, no precisa tanto ni del arrojo ni de la capacidad empática del líder operacional.

La capacitación de un líder estratégico puede requerir, para el Ejército norteamericano, de más de 22 años, más que el ciclo de vida completo (desde la identificación hasta su construcción física y superación) de un arma.<sup>15</sup>

Formación, experiencia e intuición deben ser en él cualidades sobresalientes, en la medida en que le permitirán determinar cuáles son los elementos más relevantes del cuadro que se le presenta, las esquinas del puzzle, su dimensión, profundidad y sentido, y eso sin contar con demasiados precedentes para el caso. Además, debe conocer bien la materia sobre la que opera.

Otro problema adicional que el paradigma militar puede encarnar es que la decisión, el éxito en la acción, no se encuentra suficientemente premiado y, además, salvo conflicto real, en ocasiones resulta hasta discutible; mientras por el contrario el fracaso habitualmente sí se encuentra penalizado, toda vez la facilidad que confiere para hacer una selección negativa del personal.

Existe en este sentido un desequilibrio, una asimetría, que estimula a la inacción. Se cuenta que durante la Guerra Fría los soviéticos castigaban severamente a los espías que eran arrestados, lo que hacía que estos observasen una conducta cautelosa. Aperciéndose de este problema, decidieron premiar a quienes eran capturados, obteniendo una respuesta muy agresiva y eficaz de sus agentes.

Si en el ámbito táctico se presentan las grandes capacidades de Mando como un “*don*”, el “*don de mando*”, la estrategia requiere también de un mismo trato si no superior, como merece quien, desde la maestría, está obligado a obrar frente a lo

---

<sup>15</sup> DAY, David V.; LANCE, Charles E. “Understanding the development of Leadership Complexity Through Latent Growth Modeling” en 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, p.24

desconocido en los límites mismos de lo posible y, además, evitando siempre perder la iniciativa.

Mandar a alto nivel en el siglo XXI es influir, algo que a veces nivel táctico y desde la perspectiva del “*don de mando*” - un concepto de poder “*hard*” y táctico - no se valora suficientemente. El poder estratégico, la concepción del poder desde la perspectiva estratégica, para más ende, se encuentra fragmentado hasta el punto de que viene distribuido por cuotas, algo que no pertenece a la cultura militar que cuenta con un componente tácitamente personalista que encaja mal con la cultura de comité y aun con la bicéfala.

Su gestión en contextos, como por ejemplo el exterior, debiera ser resultado de una capacitación específica, toda vez que los cometidos de quienes trabajan en una organización ocupando un cargo intermedio suelen ser hacia adentro y las nuevas responsabilidades que se adquieren con la promoción implican aspectos como la concertación con el exterior, que no resulta común hasta que se adquiere, cuanto menos, un nivel alto de responsabilidad, no han podido practicarse previamente, con lo que no se disponen de otras habilidades que las naturales, sin verse estas potenciadas por la enseñanza o el entrenamiento.

En cualquier caso, no hay linealidad en el liderazgo que demanda una organización estructurada en niveles, jerarquizada, y los “*dones*” han de ser diferentes según sea la ubicación del líder. Y cuanto más alto, más importante y extraño.

## **EDUCACIÓN Y SENSIBILIDAD.**

La sensibilidad es la facultad de sentir que, ligada a la excelencia, adquiere un valor supremo y trascendente en el arte que encarna la estrategia en la medida en que permite discernir entre una miríada de datos aquello que de verdad es importante, permitiendo que se le otorgue un correcto tratamiento. Es un arte, un auténtico “*don*,” para el que no existen fórmulas. La sensibilidad puede llegar a reconocer aquellos elementos portadores de futuro, las “*esquinas del puzzle*,” los elementos de mutación y las claves para el despliegue del escenario en el tiempo así como las variables sobre las que hay que actuar para alcanzar el resultado pretendido. Es, en esencia, el don del discernimiento.

Es interesante sacar a la luz el concepto sensibilidad en una empresa, las Fuerzas Armadas, cuyos miembros presumen de dureza, vigor y robustez. La cuestión es que las espadas del más templado acero, si no se encuentran bien pulidas y afiladas, no sirven de nada, son burdos hierros.

Así, Amilcar Barca obligó a su hijo Aníbal a aprender griego para que se formase militarmente y pudiese leer en la lengua vernácula los estudios militares helenos y las hazañas de Alejandro Magno. La sensibilidad otorga un importante factor de ventaja a quien se sirve de ella.

Más aun, en un escenario tan complejo como el actual, el auténtico líder estratégico es el que educa las sensibilidades de sus subordinados, de su equipo, pues el estudio de los problemas y las decisiones que se adopten en no pocas ocasiones debe acometerse como un trabajo de equipo; el líder no puede despachar todos los asuntos. Es más, el líder estratégico es un creador de culturas, de escuelas. La sensibilidad es una cualidad natural que otorgan ciertas vivencias a quien las busca. Puede ser perfeccionada hasta un cierto punto a través de la educación y del trabajo personal.

El relativo “*presentismo*” inherente a la cultura militar también puede plantear dificultades para captar la sustancial importancia de un despliegue de ideas acertadas sostenido en el tiempo, los benéficos efectos de la continuidad. El liderazgo estratégico se transforma así en una educación de la sensibilidad.

El concepto chino de la aristocracia no hace que los hijos hereden los títulos de los padres, sino que, inversamente, son los hijos, su proceder y méritos, los que ennoblecen a sus progenitores. Hace falta sistema, metodología; desarrollarla honra a los líderes estratégicos, cuya enseñanza logra prevalecer, consagrándolos para la posteridad. Esto convierte al líder en maestro de vida.

Por ejemplo, Leonardo Torres Quevedo fue un gran inventor, pero no creo escuela. Su obra es un punto señero en la historiografía de la ingeniería hispana, pero adoleció de continuidad y se quedó en un relevante epitome, en un referente personal, pero en nada más.

A su vez, Santiago Ramón y Cajal fue un humanista además de un científico. De hecho, está considerado como la cabeza de la conocida como “*Generación de Sabios*”, su libro “*Reglas y consejos sobre investigación científica*” permitió pensadores de la talla de Severo Ochoa, que se consideraba públicamente discípulo suyo; para mayor referencia, D. Santiago contaba con un círculo de pupilos a los que trataba como una segunda familia. Su gloria trascendió alcanzando a toda una generación de españoles, e incluso a dos, en un país atrasado y en el que se permitía sostener públicamente el “*que inventen otros.*”

Llegados a este punto cumple referirse al Instituto Español de Estudios Estratégicos. Su labor en la difusión de la Cultura de Defensa y su contribución desde la perspectiva de la Seguridad a la reflexión académica sobre la problemática de las Relaciones Internacionales es muy relevante. Pero tiene un papel en clave interna que no debe ignorarse y es su carácter de faro académico y foco intelectual en el ámbito de las Fuerzas Armadas, tanto por estimular a la reflexión en general y de esta problemática en particular, como por convertirse en un polo y auxiliar a canalizar las ambiciones intelectuales de los militares, contribuyendo de paso, y entre otras cosas, a la formación de los futuros líderes estratégico militares así como a elevar el tono intelectual de los Ejércitos.

Crear un nicho, un grupo más o menos numeroso, es mucho más importante que formar unas pocas individualidades sin continuidad ni conexión, toda vez que la continuidad se retroalimenta a si misma haciendo que los beneficios alcance proporciones geométricas.

Esta es precisamente la perspectiva del liderazgo académico - que pasa por la creación de espacios de excelencia en este ámbito - es el de James Conant responsable, tras la Segunda Guerra Mundial, de la transformación de la Universidad de Harvard en un auténtico centro de excelencia e investigación, que convirtió esta universidad en la cuna de la élite intelectual y dirigente del país ya entonces claramente hegemónico. Fue un auténtico “*intelectual en acción*” comprometido con el desarrollo de la exitosa política de investigación norteamericana durante la Guerra Fría y con muchas de las soluciones institucionales que se adoptaron en el país en ese periodo.

El célebre libro del profesor de Harvard Thomas Kuhn “*La estructuras de las revoluciones científicas*,” y que no por casualidad se encuentra dedicado a Conant, ilustra cómo los cambios en las demandas pedagógicas pueden alterar significativamente los patrones de investigación; este, como rector, lo utilizaría de base para el currículo de su universidad y aún lo perfeccionaría.

Esto no es lejano a la agenda ignaciana con la que abríamos este ensayo y que incidía en la formación de élites y de líderes como forma de participación en la misión evangelizadora de la Iglesia, adquiriendo y desarrollando para ello de los mejores conocimientos y las técnicas más avanzadas. Es la educación como herramienta estratégica en “*tanto cuanto*,” otro principio de la espiritualidad ignaciana que se suma al *magis* y que sostiene que se pueden utilizar todas las cosas que hay en el mundo *tanto cuanto* sirvan a su fin. De esta manera, pretenden **trabajar en la frontera del conocimiento y de la cultura** como estrategia para **liderar la construcción de un mundo mejor gobernado y socialmente más justo**.

De forma coherente con esta lógica, la Orden disponía en 2008 de centros en 69 países: 207 Instituciones de Educación Superior (universidades, desde Yorktown hasta ESADE. Algunas de ellas entre las mejores del mundo y todas siempre entre las mejores y más avanzadas de los países en los que se instala), 472 de secundaria, 165 de primaria y 78 de profesional o Técnica, donde estudiaban 2,5 millones de alumnos.<sup>16</sup>

Para la filosofía china tradicional, no existen prototipos ni la interrelación de diversos elementos produce siempre el mismo resultado, por ello, no se esfuerza en anticipar las consecuencias de un mismo fenómeno al tiempo que busca generar una propuesta cosmológica armónica; no es tan importante vencer como encontrar el camino hacia la victoria.<sup>17</sup> Por eso nunca ha pretendido contar con grandes Generales, eso puede ser un producto del azar y la coyuntura, sino contar con grandes doctrinas para poder construirlos; pasando así de lo individual y coyuntural a lo general y sistemático.

---

<sup>16</sup> LARA, “La Compañía de Jesús, la orden poderosa y más numerosa de la Iglesia Católica” Diario EL MUNDO. 19.01.2008.

<http://www.elmundo.es/elmundo/2008/01/19/internacional/1200746080.html>

<sup>17</sup> PUELL, Fernando. “Introducción” a SUN TSU. *El arte de la guerra*. Editorial Biblioteca Nueva, Madrid 2000, p. 42.



Como decía Mao *“no podemos exigir que los Generales sean siempre victoriosos. La historia conoce muy pocos Generales así...es necesario asimilar un método...conocer a fondo todos los aspectos del enemigo y los nuestros, descubrir las leyes que rigen sus acciones de ambos lados y aplicarlas en nuestras propias acciones.”*<sup>18</sup>

En esta lógica, para poder educar líderes hay que tratar de construir modelos y determinar previamente los elementos de genialidad de los grandes líderes militares pretéritos, sus técnicas para la aprehensión de la realidad, las bases de su creatividad, las referencias útiles para diseñar el camino que ha de enlazar presente y futuro, los procesos de trabajos seguidos.... Sin ignorar por ello sus raíces personalísimas y lo dificultoso de su reedición. Si el pragmatismo anglosajón y el mundo de la empresa han promovido los estudios y la enseñanza sobre el liderazgo es porque esta resulta rentable. Ampliando el marco y favoreciendo la cosecha se obtendrán siempre mejores resultados en un área, para más ende, de la mayor trascendencia.

La forma tradicional de transmisión del principado a través de la sangre, en forma de herencia viene a reflejar la necesidad de una preparación específica para su ejercicio que comienza desde la mismísima cuna, no en vano el ya citado Castiglione cifraba el buen origen como una de las tres características virtudes con que debe contar un Cortesano; y la razón no es otra que la educación en el ámbito de la familia, en un tiempo en que, además, no todos tenían acceso a las escuelas. En este sentido, Napoleón decía que *“la educación del niño comienza 20 años antes, con la educación de sus padres.”*

Las familias, los colegios, las universidades y las academias militares son las grandes matrices de los líderes, en ellas debe generarse la vocación por aprender y por servir. Una buena educación transmite tales deseos, junto con la capacidad para pensar con claridad y la estimulación para usar la creatividad, virtudes esenciales que un líder debe poseer.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> MAO TSE TUNG. *Escritos Militares*. Editorial Rioplatense, Buenos Aires 1972, p. 90.

<sup>19</sup> ADAIR, John. *How to grow leaders*. Kogan page.

<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/como-desarrollar-lideres>

En fin, el liderazgo estratégico es un arte muy intuitivo con componentes de genialidad que permite simultáneamente captar por adelantado los elementos decisivos de un cierto teatro o situación y guiar a un importante contingente humano en su consecución. El líder estratégico tiene una manera muy particular e incluso personalísima de actuar. Esta capacidad, para potenciarse precisa de una excelencia sólo posible desde la existencia de una cierta base física, de una suerte de “don,” pero también de una sensibilidad que sólo puede ser fruto de una esmerada educación; la excelencia siempre está ligada a ella y a su permanente cultivo. Como decía Aristóteles: *"Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto sino un hábito."*

En cualquier caso, no todas las decisiones son iguales; las decisiones estratégicas, a veces son de apariencia sencilla pero con muchos matices y unas consecuencias a veces contra intuitivas. De ahí esa demanda por la excelencia.

Los Altos Estudios Militares tratan de cubrir este hueco. En estos estudios se cultivan los intangibles humanos, aquellos saberes, capacidades, experiencias y habilidades que constituyen el capital intelectual de las personas y de las organizaciones, que se traducen en capacidad para innovar, creatividad, liderazgo, saber hacer, trabajo en equipo, flexibilidad, sentido común...cualidades ineludibles para quien pretenda realizar funciones conducentes a asesorar, dirigir, coordinar y controlar una organización, en el caso español, de más de 120.000 personas y dotada de un presupuesto de más de siete mil millones de euros.

Clausewitz, un gran intelectual pero no un gran líder, quien nos ilumina sobre un aspecto muy importante cual es el atributo para desempeñarse en el ámbito estratégico y poder ejercer un acertado liderazgo. El germano definió al “*genio militar*” mencionando las características que debía reunir para ser considerado como tal. Entre ellas aparecen el coraje, la fortaleza física y de espíritu, la inteligencia, la determinación y el ya citado “*coup d’oeil*,” esto es, la intuición o perspicacia.<sup>20</sup> Y es que la intuición, la “*adivinación inteligente*” es clave en un escenario complejo, en el que junto a información esencial, existen también datos

---

<sup>20</sup> GARCÍA COVARRUBIAS, Jaime. “Liderazgo estratégico en Defensa”. <http://cespe.espe.edu.ec/liderazgo-estrategico-en-Defensa-jaime-garcia-covarrubias/>

espurios, erróneos u ambiguos que dificultan su comprensión. La intuición es un saber tácito, presente, fruto del pasado e implícito en las construcciones mentales.

La palabra arte deriva del término latino *ars* y este del griego *τέχνη*, *téchnē*. Originalmente estaba referido a cualquier actividad profesional si bien luego quedo consignado a la estética, de modo que paso de ser “*el recto ordenamiento de la razón*” que decía Tomás de Aquino a “*aquello que establece su propia regla*” que afirmaba Schiller.

Cuando el prusiano se refiere al arte de la guerra relaciona arte con juicio señalando que, allí donde se traza la línea que divide lo que es producto del conocimiento, comienza el juicio, es decir, el arte. Clausewitz sostenía que la guerra “*no pertenece al ámbito de las artes ni de las ciencias, sino que forma parte de la existencia social humana*”<sup>21</sup>, aunque opina que “*la expresión “arte de la guerra” es más adecuada que “ciencia de la guerra.”*”<sup>22</sup> Su manejo se acomete más por parámetros intuitivos, como “*arte*”, que de forma plenamente conforme a un método científico; la estrategia, como el ajedrez, tiende a incorporar así un componente de genialidad.

No obstante, no es el ajedrez el juego que mejor caracteriza a la estrategia sino, como ya apuntara Clausewitz, los naipes pues el ajedrez se juega a la vista del contrario y es un combate entre inteligencias, mientras las cartas incorporan la incertidumbre y la niebla que caracteriza a los conflictos y hace también posible incorporar al juego la personalidad y voluntad de los jugadores en una medida en que el ajedrez no permite. El componente oculto de los naipes y el azar inherente al reparto de las cartas, crean una dimensión imprevista que puede venir en socorro del peor dotado estableciendo así unas condiciones equiparables al campo de batalla.

El liderazgo estratégico es consecuentemente una combinación de arte y disciplina.<sup>23</sup> El arte es creatividad, capacidad de sorprender, de fabricar nuevas formas. Pero como nos recuerda el libro del Eclesiástico, el secreto de la sabiduría es la disciplina, y esta es perseverancia, compromiso, un hábito que no se conforma con meras fabulaciones sino que pasa de las ideas a los hechos, esto es, a la implementación de las decisiones, aceptando de paso la responsabilidad derivada de sus

<sup>21</sup> VON CLAUSEWITZ, Carl. *De la Guerra* T.I. Ministerio de Defensa 1999.

<sup>22</sup> DÍAZ DE VILLEGAS. *La guerra revolucionaria*. Ediciones Europa, Madrid 1963, p. 51.

<sup>23</sup> FREEDMAN, Mike. *The art and discipline of Strategic Leadership*. MacGraw-Hill 2003, p.3.

consecuencias reales. El líder debe así evitar cualquier forma de impulsividad o impaciencia.

Esta es precisamente la cuestión. Los problemas complejos que son los que, de común, se dan en este nivel, implican distintas alternativas, no admiten soluciones a corto plazo, son habitualmente ambiguos, pueden llegar a contener una cantidad ingente de variables – muchas incontrolables - y de derivadas junto con datos insuficientes, imprecisos y difícilmente valorables. No todas las variables pueden quedar bajo control; las más de las veces, es preciso aceptar un grado de indeterminación en el juicio (algo que no todo el mundo acepta, generándose la “*parálisis del análisis*”) y, consecuentemente, un riesgo en las decisiones.

Las operaciones militares requieren una concatenación de decisiones que se adapte perfectamente a un escenario regido por multiplicidad de variables en evolución. Por eso la posibilidad de enormes fracasos resultado de la falta de datos o de su carácter incorrecto lo que hace que, lo que en realidad es un inmenso castillo de naipes cuidadosamente colocados, se desmorone como tal. Ello determina que la proactividad se muestre peligrosa conforme a esta lógica; piénsese lo que ha pasado en intervenciones como las de Libia e Irak. Esta es la razón por la que Napoleón preguntaba a sus Generales si tenían “*suerte*.”

Clausewitz considera que “*todo en la guerra es muy sencillo, pero lo más sencillo es difícil. Estas dificultades se amontonan y determinan una fricción que nadie que no haya visto la guerra puede representarse felizmente.*”<sup>24</sup> Fricción que viene producida por la acción del enemigo pero también por el azar, el miedo, las imprevisiones más simples...

El militar prusiano considera que la guerra cuenta con una naturaleza subjetiva e impredecible por la ingente cantidad de factores que tiene asociados; la guerra es la comarca del peligro, del azar y de la incertidumbre. Arendt sostendría: “*la violencia alberga dentro de sí un elemento adicional de arbitrariedad; en ningún lugar desempeña la Fortuna...un papel tan fatal en los asuntos humanos como en el campo de batalla.*”<sup>25</sup> En atención a todos los imponderables entre los que se desarrolla y las lagunas de información existentes durante la toma de decisiones, Clausewitz hablará

<sup>24</sup> CLAUSEWITZ, Carl Von. *De la guerra*. T. I. Ministerio de Defensa 1999, p. 144.

<sup>25</sup> ARENDT, Hannah. *Sobre la violencia*. Alianza Editorial, Madrid 2005, p. 11.

de la *“niebla de la guerra”*. Por esto Lenin denunciará los peligros intrínsecos al *“aventurerismo militar”*.

De hecho, Clausewitz al compararla, como se ha señalado, con los naipes, dirá: *“no hay actividad humana alguna que esté en tan constante y general contacto con el azar como la guerra.”*<sup>26</sup> Napoleón, para el que *“en la guerra no hay nada absoluto,”*<sup>27</sup> apostillaría que *“toda operación debe hacerse mediante un sistema, ya que el azar nunca significa el triunfo”*<sup>28</sup>; Ou Tse ya había dicho mucho antes *“las circunstancias no deben estar libradas al azar; un General hábil debe crearlas en un momento dado.”*<sup>29</sup>

En fin, la cultura militar es algorítmica, matemática e incluso pitagórica en la medida en que busca soluciones definitivas, prescriptivas y completas. La gestión de lo heurístico, la existencia de problemas con múltiples soluciones que a su vez cuentan con diferentes pros y contras para cada caso, requiere tanto de sensibilidad como de adiestramiento. Por ello, el líder estratégico debe ser tolerante frente a la ambigüedad, capaz de gestionar y decidir utilizando datos inexactos o incluso conflictivos, algo que en el ámbito militar, por falta de experiencia y cultura, puede no resultar fácil y requiere de competencia y adiestramiento.

En esta lógica, debe tratar de ser abierto a lo novedoso mientras convive con la complejidad sin sentirse desbordado por ella, ser capaz de gestionar el cuadro macro en el que compiten distintas perspectivas e interpretaciones de los hechos que producen grandes diferencias de criterios plausibles.<sup>30</sup> Todo ello junto a la capacidad para pasar de los árboles a los bosques y viceversa, en función de la coyuntura y el contexto.

En consecuencia, habrá personas que tendrán esta condición *“artística”* con la estrategia y otros que no la tendrán. Sin embargo, el conocimiento teórico les será útil a todos. Respecto a esta condición innata o de arte, no olvidemos que los diez *“strategos”* griegos eran elegidos y no sorteados como el resto de los cargos.<sup>31</sup>

<sup>26</sup> CLAUSEWITZ, Carl Von. *De la guerra* T.I. Ministerio de Defensa 1999, p. 211.

<sup>27</sup> CHOLET, E. *El arte militar de los chinos*. Editorial Pleamar, Buenos Aires 1969, p. 100.

<sup>28</sup> CHOLET, E. *El arte militar de los chinos*. Editorial Pleamar, Buenos Aires 1969, p. 107.

<sup>29</sup> CHOLET, E. *El arte militar de los chinos*. Editorial Pleamar, Buenos Aires 1969.

<sup>30</sup> PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. *Creative Leadership*. Sage Publications, Inc., California, pp. 53 y 54.

<sup>31</sup> GARCÍA COVARRUBIAS, Jaime. “Liderazgo estratégico en Defensa”. <http://cespe.espe.edu.ec/liderazgo-estrategico-en-Defensa-jaime-garcia-covarrubias/>

Recordando al célebre ajedrecista Tartakower: *“La táctica consiste en saber qué hacer cuando hay algo que hacer. La estrategia, en saber qué hacer cuando no hay nada que hacer.”* La estrategia, como primera premisa, no puede ser reactiva.

Esta educación, la formación de la sensibilidad, debe extenderse a todos los miembros del equipo del líder toda vez que estos han de realizar el cribado de lo que es o no importante, para decidir en su nombre sobre ellos mismos juzgan como cuestiones menores, dada la imposibilidad física del líder estratégico para poder hacerlo en todos los casos. Pero también para poder preparar a este los materiales precisos sobre los que ha de fundamentar la decisión.

El liderazgo complejo, y el alto liderazgo militar lo es, incorpora tres elementos clave en la obtención de sus productos. Los líderes, el grupo humano que le apoya en el ejercicio del mando (y que viene a ser una extensión de su pensamiento), y los elementos doctrinales que lo guían en la toma de decisiones. Esta trinidad es por lo demás común al ámbito civil.

Kissinger decía que *“un gran presidente debe ser también un educador que tienda un puente entre el futuro de su pueblo y su propia experiencia.”* El liderazgo estratégico es una suerte de liderazgo transformacional en el que el líder consigue cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de los seguidores y transmite la importancia de la misión a alcanzar. La alta política es educación y acaba invariablemente referida al modelo cultural.

### **Líderes y mentores**

Los Oficiales, en su devenir profesional, han de pasar de ser de meros ejecutores de fórmulas que el mando elabora, a ser sus constructores. Identificar los rasgos relevantes de una situación, ponderarlos, generar una doctrina sistematizada y adaptarla a su contexto. No solo ejecutar órdenes, sino darlas, o más grande aun, establecer el cuadro general para que otros las den. Un salto difícil que implica un relevante cambio de modelos mentales para el que no todos están cualificados.



El liderazgo estratégico trata del “*llegar a ser,*” constituyéndose así y por definición en un proceso de aprendizaje que no finaliza nunca, toda vez que la excelencia es de por sí inabarcable y toda mejora del tipo que sea la aleja nuevamente. Además el liderazgo estratégico se desarrolla a diferentes niveles: individual, de equipo y organizacional; siendo los resultados y enseñanzas en cada área diferentes entre sí.

En cualquier caso, el conocimiento generado y acumulado en una organización, su práctica y experiencia, es un nuevo intangible al tiempo que un valor estratégico que no es posible dilapidar y, por tanto, que es necesario transmitir o compartir. El conocimiento, la curva de la experiencia, es una ventaja competitiva de primer nivel; una organización se distingue por su capacidad para acumularlo, crearlo a partir de la propia actividad y compartirlo, protegiéndolo y promoviendo su transmisión.

Por eso el líder complejo es, de ordinario, un educador en la medida en que sólo a través de la doctrina puede conducir a una Institución u organización; pero su saber también tiene un componente extraordinario de intuición cuyas claves sí son susceptibles de ser enseñadas a personas con capacidad, sensibilidad y conocimiento para ello. El líder estratégico en tanto que líder de líderes que es, también es o debe ser, simultáneamente, un formador de formadores.

Este aspecto es capital pues con la educación se condiciona lo que es importante y lo que no, posibilitando – existe la sensibilidad para ello – que se vislumbren (o no) las diferentes alternativas. Imaginación, ingenio y creatividad han de ser características del líder y de su equipo. De ahí el afán jesuítico por formar a las élites y darles capacidades extraordinarias, pues con ellas van sus claves que son lo que ellos han cultivado. El auténtico líder estratégico, lo demuestre o no, es un ser extremadamente sensible.

Al respecto T.E. Lawrence sostenía, sustituyendo el término estrategia por táctica, que *“las nueve décimas partes de la táctica poseían la suficiente seguridad para que pudieran enseñarse en las escuelas, pero la irracional décima parte restante era como el martín pescador que se escurre en la laguna. Y ahí estaba la prueba suprema para los Generales.”*<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> LAWRENCE, T.E. Los siete pilares de la sabiduría. Editorial Óptima, Barcelona 2000, p.155.

La educación formal, entendida como acumulación de conocimientos se muestra insuficiente, la experiencia viene a completar esta carencia pero falta la genialidad que debe acompañar al desempeño de tales funciones, que no es fácil de trasvasar y que se encuentra a disposición solo de unos pocos.

Por otra parte, la enseñanza de adultos requiere algo más que de la transmisión de datos o modelos, que también, sino que debe, por el contrario, ser más flexible e incorporar mucho de experiencia personal y de aprendizaje a través de la socialización del proceso educativo. Se trata más de adquirir unas habilidades e internalizar unas referencias que de conseguir unos conocimientos con los que, de partida, se debe contar.

Esto, de principio, plantea un problema y es que los mejores educadores, los mejores formadores de líderes estratégicos, son quienes realmente lo son; saber y experiencia se dan la mano. Sí Alejandro pudo, en su tiempo, conquistar medio mundo, no es sólo porque lo educara Aristóteles, que también, sino sobre todo porque lo formó su padre Filipo de Macedonia, quien, por cierto, tenía una gran amistad con el filósofo estagirita. Otro tanto puede decirse de Asdrúbal, Aníbal y Amílcar Barca.

Los líderes estratégicos deberían conocer profundamente a los líderes operacionales y tácticos obteniendo de paso información sobre la organización y una realimentación acerca de sus propias decisiones que le servirá para la elaboración de la estrategia apropiada.

A este nivel, toda enseñanza que imparta será conversacional. A través del diálogo y del intercambio de saberes, logrará sostener relaciones interpersonales valiosas con los otros líderes, enseñando, comprendiendo y aprendiendo a la vez. Esta debe ser una actividad habitual pero también que se realiza con la distancia debida.<sup>33</sup>

La palabra diálogo etimológicamente significa “*a través de la palabra*” que es un medio a la vez que parte del mensaje e implica una disposición horizontal del grupo que integra al líder dentro de este al mismo nivel que el resto de los intervinientes, diluyendo de algún modo las jerarquías, facilitando el liderazgo transformacional y contribuyendo a su cohesión. El líder debe identificar los diferentes tipos de

---

<sup>33</sup> ADAIR, John. Effective Strategic Leadership. Pan Books, 2003.

transacciones que conlleva y cuando es apropiado o no en función de la situación, controlando las diferentes expectativas y roles asociados.<sup>34</sup>

El diálogo sirve para remover a través de la interacción los obstáculos que surgen durante la acción del líder al tiempo que mejora su conocimiento de la situación y posibilita la comprensión mutua. Es, como decía Feuerbach, *“El milagro del encuentro del tú”*. Cuenta con sus propios motivos, medios, oportunidades, convirtiéndose en una herramienta a disposición del líder estratégico en función de las circunstancias y las personas.

El diálogo, que forma una parte insoslayable de la *mayéutica* socrática, es una herramienta pedagógica de primer nivel que sirve simultáneamente a la elaboración e internalización de los diferentes conceptos.

La experiencia sola es una forma pobre de aprendizaje que puede llevar a la reafirmación de principios, ideas y creencias erróneas. A la contra, la enseñanza debe incorporar una base teórica pero también un despliegue práctico que sirva a la visualización de lo aprendido. Aún es más, el mejor sistema de enseñanza es aquel que, junto a conocimientos teóricos, incorpora una fase guiada en su aplicación; la práctica, una vez fijada la teoría, sin duda, es la mejor forma de pedagogía, el perfecto complemento. Citando a Confucio: *“lo oí y lo olvidé. Lo vi y lo entendí. Lo hice y lo aprendí.”*

Y no hay mejores profesores que quienes cuentan con la experiencia. Los líderes más experimentados deben ser así mentores, profesores y guías del desarrollo profesional de los futuros líderes, involucrarlos en sus proyectos para dotarlos de la continuidad que su realización requiere. Son ellos los responsables de la selección y adiestramiento de quienes, a fin de cuentas, serán sus sucesores. Serán ellos también quienes por procedimientos directos o indirectos diseñen su trayectoria profesional. Oficializar esta práctica puede resultar, no obstante, problemático razón por la que, tal vez, no se utilice tanto como debiera.

---

<sup>34</sup> COHEN, Marvin S. “Leadership as the Orchestration and Improvisation of Dialogue: Cognitive and Communication Skills in Communication among Leaders and Subordinates” 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, p. 205.

Es esta una actividad de la máxima trascendencia toda vez que sirve para dotar de continuidad a su trabajo, a la que, las más de las veces, no se proporciona la suficiente atención. Pero, también es cierto, que el calado de la cultura militar facilita los procesos de relevo y minora los efectos del recambio de personas. Con todo y con eso, estos deben de encontrarse previstos. Después de cada líder estratégico no puede llegar el Diluvio.

Por tanto, el recambio de un líder estratégico no puede ser, por lo común, un proceso reactivo fruto de un suceso inesperado. Debe ser un proceso ordenado y para ello encontrarse sujeto a un plan, planificado. Consecuentemente, no puede comenzar al final de la vida militar del líder en ejercicio, por más que las circunstancias del momento no deban desatenderse en su relevo. Se diferencia así del mero reemplazo en que este es coyuntural y no planeado.<sup>35</sup>

El proceso, además, debe poder formalizarse mediante la presentación de varias opciones y perfiles que implicarán diferentes secuencias de movimientos concatenados de fichas de dominó en la pirámide jerárquica del organismo.

No debe perderse de vista por su relevancia que un plan de sucesión, no es propiamente un plan de carrera sino un programa para la gestión del capital humano de la organización, de su talento. La referencia es diferente toda vez que un plan de sucesión se encuentra orientado a la sustitución de los puestos claves de que dispone un organismo asegurando de este modo, el cumplimiento de la misión a través de la continuidad en los objetivos fijados. Un plan de carrera es un proyecto de formación individual que se cimienta sobre los avatares profesionales y las competencias con que deben contar los miembros de una organización y viene a ser una forma de fidelización.

Para diseñar un plan de sucesión es preciso identificar tanto los puestos clave de la organización como a las personas dotadas de las competencias que se estiman convenientes y prever su evolución profesional, contribuyendo simultáneamente a la preparación de los seleccionados para el desempeño de las futuras tareas y a asegurar su validez para las mismas. Es, pues, una propuesta de sistematización que

---

<sup>35</sup> COLARUSSO, Michael J.; LYLE, David S. Senior Officer Talent Management. Fostering Institutional adaptability. United States Army War College Press.

asegura la continuidad del liderazgo mediante la preparación, evaluación continua y promoción de líderes de nivel medio dentro de una organización.

Mentor era el nombre de la persona a la que Ulises confió la educación de su hijo Telémaco antes de marchar a Troya; el hombre más sabio de Ítaca, que también estaba dotado de una extraordinaria sensibilidad. Un mentor es una suerte de inspirador de un cierto estilo, de una forma de hacer las cosas que su pupilo debe perfeccionar porque toda educación reclama progreso en su consumación; es un orientador y un motivador a un tiempo, un inductor así como alguien profundamente comprometido con la organización. Es igualmente alguien que comparte sus experiencias y conocimientos que, por otra parte, son mucho más que eso, ya que su compromiso con el otro, influye, inspira y transforma vidas. En este sentido, Jesucristo fue el mentor de los Apóstoles.

El sistema de mentorazgo asocia a una persona con conocimientos, habilidades y experiencia con otra que necesita desarrollarlos con vistas a su desarrollo. Es algo difícil de organizar o de enseñar, se trata básicamente de inspirar, de "*hacer sentir*" en la dirección elegida y sobre la bases de las cualidades de que el discípulo es portador. El liderazgo puro, real, tiene un componente espiritual que ha de poder transferirse en una suerte de unción mística y que viene a ser una visión dinámica del mundo conformada entorno a paradojas y contradicciones entre las que hay que elegir mientras se trata de conservar el equilibrio.

El cambio de referencias que implica el liderazgo estratégico no puede implicar el desaprovechamiento del capital de experiencias acumulados por el líder sino desaprender las claves antiguas para reevaluar los conocimientos desde nuevas claves. Y esa será una de las funciones más trascendentes del mentor.

El mentor no es un patrón, no tiene necesariamente capacidad para promocionar a su pupilo. Un buen líder es, por principio y de modo natural, un buen mentor de líderes. Un mentor, si encuentra un alumno de valía, también recibe, y no poco. Como decía Séneca: "*Homines, dum docent discunt*", esto es, "*los hombres aprenden mientras enseñan*". El mentorazgo puede verse como una de esas etapas de reflexión de las que periódicamente va dotando el desarrollo de la vida militar.

El mentor es un maestro adiestrando a un aprendiz al que sube a hombros de su propia experiencia para que esta venga a ser un nuevo punto de partida desde la cual el pupilo desarrolle sus propias habilidades y su mirada alcance más lejos. En el ámbito militar esto sólo es posible con la ejemplaridad.

Un caso notorio es el del General Eisenhower cuyo mentor, el General Fox Conner - que había sido la mano derecha del General Joseph John Pershing en la construcción de la fuerza expedicionaria norteamericana durante la Primera Guerra Mundial- transformó la carrera anodina y sin especial lustre del que luego sería el gran líder de la Segunda Guerra Mundial, cuando en el ecuador de su carrera ambos estaban ambos destinados en Panamá entre 1922 y 1924. Conner utilizó la mayéutica socrática complementada con la Historia militar y la lectura de grandes clásicos del pensamiento para asentar este proceso.

El cambio, la mentoría, acabó por hacer de Eisenhower un líder estratégico al tiempo que Conner introducía en su pupilo los principios básicos que este implementaría durante la Segunda Guerra Mundial y que aquel obtuvo como grandes enseñanzas de la Primera de la mano de su maestro el General Pershing del que fue Jefe de Operaciones y que lo promovió a General de Brigada.

De hecho, al General Pershing ha sido único General junto con George Washington en alcanzar en vida la condición de General de los Ejércitos norteamericano; también se le considera, junto con Conner, el mentor de la generación de los generales que comandaron las fuerzas del Ejército estadounidense en Europa durante la Segunda Guerra Mundial, incluyendo a George Marshall, George Patton (ambos habían servido a sus órdenes, como también lo hizo el Presidente Harry S. Truman o el General Douglas MacArthur), Eisenhower y Omar Bradley.

Es más, Conner coincidió con el General Marshall a bordo del “*Leviatán*” de vuelta a Estados Unidos, influyendo en él también grandemente; y fue precisamente Patton quien le presentó a Eisenhower; tenían entre ellos una buena relación personal. Se daba cumplimiento así de paso al dictado de Sócrates: “*El hombre sabio querrá siempre estar con quien es mejor que él.*” No estamos ante un hombre providencial, sino ante una generación, ante una verdadera cosecha humana, fruto de una misma raíz: Pershing.



En fin, como también nos recuerda el célebre adagio anglosajón, mecer la cuna es gobernar el mundo. La educación construye los fundamentos sobre los que se va a interpretar el escenario y la toma de decisiones; cuenta, por tanto, con un importante valor estratégico.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos  
Analista del IEEE*