

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

Federico Aznar Fernández-Montesinos

Repensando el Liderazgo
Estratégico -17ª- Liderazgo y
gestión del cambio

Repensando el Liderazgo Estratégico -17ª- Liderazgo y gestión del cambio

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 el liderazgo y la gestión del cambio.

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 leadership and change management.

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

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

Si hay algo permanente en la naturaleza es el cambio. Su naturaleza es dinámica, todo cambia en ella, hasta los muertos. Y eso, en el ámbito que nos ocupa, no es necesariamente malo porque evita, por ejemplo, el anquilosamiento de las Instituciones dificultando que pierdan su vocación de servicio público y se conviertan en autoreferentes; por eso conviene hasta forzarlo. Como decía Heráclito *“incluso un brebaje se descompone si no se agita.”*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 ante una realidad en permanente mutación. Ello es muy demandante pues requiere, a un tiempo, tanto de iniciativa como de creatividad. Como decía Churchill: *“mejorar es cambiar; ser perfecto es cambiar a menudo.”*

No obstante, cambiar no significa necesariamente progresar o crecer sino, más bien, adaptarse a una realidad que, en no pocas ocasiones, viene impuesta. Según reza un conocido proverbio holandés: *“No puede impedirse el viento, pero hay que saber construir molinos.”*

Así formulado, el cambio es un concepto vago que engloba desde fenómenos epidérmicos hasta las más profundas transformaciones en las raíces de una organización. En el ámbito que nos ocupa se hace una aproximación macro, de modo que los cambios referidos tienen su razón en la misión de la organización o en sus estructuras en relación con el entorno.

Por diversas circunstancias como, por ejemplo, los procesos naturales de relevo o sucesión o la propia adaptación de la organización al entorno institucional en el que opera, 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. Como decía Mario Benedetti *“Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto, cambiaron todas las preguntas.”*

Los cambios son de muy diversa naturaleza y complejidad: pueden venir debidos a innovaciones en productos o servicios, en procesos de trabajo, en estructura de la organización (creación o eliminación de áreas, fusiones e incorporaciones), aperturas

¹ HERÁCLITO, Fragmento ciento veinticinco.

de mercados, cambios de estrategia y de cultura. Los hay simples, dramáticos, operativos o estratégicos.²

En todos ellos, el éxito tiene como factor clave el compromiso de los miembros de la organización en su ejecución. Son siempre algo costoso y el cambio cultural mucho más. Cuanto más fuerte es la cultura, más dificultoso es el cambio en la medida en que se reduce el nivel de apertura. Y por eso, en una cultura como la militar, este lo es mucho más; el factor de ventaja de esta cultura es la obligación que recae en los subordinados, por disciplina, de hacer intelectualmente suyas las directrices del Mando, lo cual no libera a este de su responsabilidad de explicar lo pretendido y buscar el compromiso del subordinado.

Es más, un estudio realizado por el profesor Guerras para el Ejército de Tierra norteamericano muestra que sus Tenientes Coroneles y Coroneles, tienen unos niveles de apertura al cambio inferiores a la población general, y atribuye esto precisamente a la rigidez que imprime la impronta táctica de los militares.³ En este sentido se pronunciaba gentes como Liddel Hart que llegaba a afirmar *“la única cosa más dura que implementar una idea en la mente militar, es sacar una vieja.”*⁴

Pero tal cosa no es necesariamente mala, porque como ya se apuntó al hablar de las cualidades del líder estratégico este debía de contar con un cierto grado de perseverancia cuando no de tozudez en sus determinaciones. Además la guerra no deja de ser, al decir de Clausewitz, un choque de voluntades que se resuelve en el campo de batalla. En este contexto, por tanto, la tozudez es positiva y además dota de continuidad. La volubilidad, esto es, un gran nivel de apertura al cambio, por el contrario, si es gravosa.

En cualquier caso, la aproximación militar a los problemas hasta resulta tendenciosa, toda vez que insiste y perfecciona una solución, sin bascular a nuevas áreas, diferentes, cuya explotación podría resultar más rentable. Se insiste, por ejemplo, en perfeccionar un fusil *ad nauseam* y con un rendimiento decreciente en vez de mutar a otro tipo de arma. Como Henry Ford decía: *“Si hubiera preguntado a mis clientes*

² BROWN, Ofelia. *“Liderazgo y cambio organizacional.”*

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/09/liderazgo-cambio-organizacional/>

³ GERRAS, Stephen J.; WONG, Leonard. *“Changing minds in the Army: Why it is so difficult and what to do about it.”* United States Army War College Press.

⁴ GERRAS, Stephen J.; WONG, Leonard. *“Changing minds in the Army: Why it is so difficult and what to do about it.”* United States Army War College Press.

qué es lo que necesitaban, me hubieran dicho que un caballo más rápido.”

En este escenario, la aproximación multidisciplinar resulta imprescindible a la hora de construir soluciones y como forma de superar la prevalencia de ciertas visiones, el sesgo, que es el resultado natural de la existencia de una poderosa cultura corporativa. La previsibilidad de que dota esta cultura, tiene la ventaja de que también permite corregir sus sesgos.

Las Fuerzas Armadas están ligadas a cuestiones trascendentes de seguridad, por lo que los cambios han de ser paulatinos ya que no se puede poner la seguridad de la nación en riesgo como consecuencia de un cambio de naturaleza táctica; y, además, estos cuajan mejor dado el componente inercial de su proceder y la necesidad de tiempo que su absorción demanda. 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.”⁵

Con todo, las Fuerzas Armadas, deben ser altamente maleables 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 disponible frente al contrario.⁶

El cambio se traduce en forma de necesidad de adaptación al contrario – *“acóplate al enemigo y alcanzaras la gloria”* escribía el maestro Sun Tsu - y con ello la necesidad de bascular. Esa capacidad es, consecuentemente, en los Ejércitos una

⁵ Publicación de la Armada. Modelo de liderazgo. Nivel estratégico. Ministerio de Defensa.

⁶ Esto cuenta con dos principios moderadores prácticos. El primero es que la guerra se desarrolla de forma pulsante, esto es en forma de batallas. El segundo es que el Estado hace otras cosas además de la guerra. Así ha de proveer de seguridad, garantizar asistencia sanitaria a la población, infraestructuras...

constante y una necesidad.

Sin embargo, paradójicamente y como ya se ha apuntado, no debemos olvidar que las Fuerzas Armadas cuentan con un componente inercial muy relevante. Son conservadoras y, en cierto sentido, reacias al cambio por su complejidad. Para entender los porqués de esta actitud resultan interesantes las palabras de Se Ma:

“un Ejército pequeño sólo puede obtener ventajas pequeñas; pero estas pequeñas ventajas multiplicadas le hacen lograr sus fines... un Ejército pequeño no debe permanecer fijo en un lugar, debe estar siempre en acción y en marcha... en presencia del enemigo debe volver sobre sus pasos constantemente con el fin de poder fatigar al enemigo y combatirlo en todas partes”.⁷

En contraste, *“un Ejército grande puede de repente lograr su objeto; pero también puede de repente no conseguir su objeto... un Ejército numeroso debe estar firme y como inmóvil en su campo; no debe cambiar de lugar a menos que una necesidad absoluta le obligue a ello; no debe salir de él como no sea para combatir... cuando un Ejército numeroso se halla en presencia de un enemigo, debe detenerse, ya para comenzar el combate o para esperar a que el enemigo lo comience.”⁸* Y es *“difícil de mantener, de situar, de conducir, de maniobrar... Cuantos hombres únicamente destinados a guardar, a preparar, a consumir, a vivir y con frecuencia incluso a malversar, a intimidar, a corromper, a perjudicar de mil modos... como en dos instantes sucesivos puede dar órdenes diferentes y a veces contrarias de acuerdo con lo que exigen las circunstancias... Ve su error quiere repararlo; percibe el mal, quiere preservarse de él; eso no es posible; la máquina está en movimiento, tiene que marchar.”⁹*

En este sentido, las Instituciones y demás organizaciones complejas, en tanto que sistemas de subsistemas anidados que están, a su vez, dotados de diferentes componentes inerciales y ritmos, los procesos de cambio son particularmente gravosos. Mantener la alineación entre las diferentes partes, asegurar que la organización no pierde su sincronía, durante el transcurso de transformaciones de gran calado, es poco menos que hercúleo y solo es posible sobre una sólida cultura

⁷ CHOLET E. El arte militar de los chinos. Editorial Pleamar, Buenos Aires 1969, p. 77.

⁸ CHOLET E. El arte militar de los chinos. Editorial Pleamar, Buenos Aires 1969, pp. 77 y 78.

⁹ CHOLET E. El arte militar de los chinos. Editorial Pleamar, Buenos Aires 1969, pp. 78 y 79.

corporativa y la existencia de redes de relaciones formales e informales muy tupidas, así como del conocimiento que tengan los líderes de los subsistemas del propósito del líder estratégico.

El cambio estratégico consiste básicamente en posicionarse y esperar el futuro. El líder detecta en el escenario los elementos portadores de futuro y se adelanta a las circunstancias antes de que estas 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 del proceso.

Un caso muy gráfico es el que ofrecen los blindados alemanes confrontados a la obsoleta caballería polaca. La satisfactoria implementación de los cambios tecnológicos por la Wehrmacht fue un factor decisivo para el éxito de la guerra de movimiento en el contexto de la Segunda Guerra Mundial hasta 1943, y viene a ser una prolongación del esfuerzo iniciado en la Primera en la que, por ejemplo, el Ejército británico pasó de estar dotado de 80 a 80.000 camiones. Entender más rápido que el rival se muestra crítico una vez más.

En fin, en tiempos de paz es más difícil acometer los procesos de transformación. Esto puede demandar de una legitimidad adicional, un plus que sólo el fracaso en el cumplimiento de la misión, la derrota o la inmediatez de un conflicto puede otorgar.

Esta circunstancia determina que la mayor parte de las Fuerzas Armadas, y aun las grandes organizaciones como la OTAN cuenten con centros de transformación dedicados a explorar el horizonte doctrinal y tecnológico con vistas a propiciar la permanente adecuación 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, esto es, adaptarse al entorno. 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.¹⁰

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, puede que no se dote 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 tenderá a generar por sí misma una pulsión de cambio y puede ser también, en consecuencia, el resultado de una llamada a afrontarlo.

Los líderes más antiguos utilizan el Mando, el poder que les ha sido legalmente conferido, pero también el liderazgo y la gestión para alcanzar sus fines. No pueden conformarse con ser meros Mandos, por ello y en éste contexto, deben dar muestras de una clara capacidad de adaptación, ser alguien que se muestra resolutivo y flexible, persistente frente a la adversidad pero capaz de reaccionar simultáneamente frente a las mutaciones estratégicas.¹¹

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.¹²La creatividad da opciones y medios para el cambio.

Por otro lado, parece que el líder adquiere la condición de tal, se consagra, 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,

¹⁰ VIDAL, Rafael. "Tribuna Militar" Artículo para el periódico LA GACETA 20.10.2016.

¹¹ 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

¹² PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. Creative Leadership. Sage Publications, Inc., California, p.245

generándose, consecuentemente, en esta un estrés a todos los niveles.

El líder establece el marco para llevarlo a efecto, motiva al equipo y crea 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 crítica y 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 sentir que el líder está con ellos en ese trance. Es más, debe sentir que sus alas les cubren, proporcionándoles una sensación de protección que garantice el desarrollo de su trabajo con normalidad.

En un medio más o menos estático, se descongela la situación, se efectúa el cambio y se vuelve a congelar nuevamente. Al mismo tiempo, 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 organizativa; de no ser así sería coyuntural y no perduraría.¹³ Y eso requiere de pedagogía.

Los periodos de transición, de incertidumbre, suelen ser tiempos en los que, fruto de la oportunidad, florecen los líderes que han diseñado el futuro 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. Saber ver. En palabras de Manuel Fraga: *"Lo importante en tiempos de crisis es salir de ella. Hay que buscar entre el oleaje, las rocas sobresalientes que sirvan de punto de arranque y de apoyo a la escollera que vuelva a garantizar la paz"*.¹⁴

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.

¹³ MC KAY, J. R. The Scylla and Charybdis of strategic leadership. Canadian Defence Academy Press.

¹⁴ FRAGA IRIBARNE, Manuel; RODRÍGUEZ-MOÑINO, Rafael. Los fundamentos de la Diplomacia. Editorial Planeta, Barcelona 1977, p. 12.

Un cambio organizacional trata de establecer una nueva estructura que solo existe en la visión de los directivos. Algo así es paulatino, un proceso que se extiende por un periodo prolongado de tiempo. Los líderes son vitales para, evitando el miedo, eludir la parálisis de las organizaciones, su bloqueo, procurando una transformación que facilite la consecución de los objetivos a los que esta debe servir.

El escenario pretendido, que se percibe alcanzable, debe ser el principio inspirador que guíe a todos sus miembros, proporcionando una clara dirección de actuación al tiempo que genera la seguridad necesaria para abandonarla definitivamente.

Los integrantes de la cadena de Mando, para una mejor toma de decisiones, deberán tener conocimiento compartido sobre la visión, el entorno estratégico y el horizonte estratégico para lo cual deben articularse espacios que permitan y faciliten tal conexión. La diferencia entre estos elementos es que mientras el primero se orienta hacia lo deseado, el segundo da cuenta del corto plazo, y el tercero se orientará al largo plazo. La comunicación es clave; toda la información debe llegar al decisor.¹⁵

Como decíamos, el cambio no se produce si no 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 al grupo y lograr que este no solo la acepte, sino que también la haga suya, intelectual y emocionalmente. Por eso, debe dar la cara para resultar creíble, esto es, personalizar el cambio en la medida de lo posible, y comprometerse de este modo con lo que auspicia y con el esfuerzo que demanda, lo cual implica como premisa que debe ser consciente del mismo.

La realización de un cambio supone la modificación del marco de referencia dado, la forma con la que nos aproximamos a los problemas. Modificarla supone la interiorización del cambio, su definitiva instalación, pero también es algo muy costoso.¹⁶ El cambio debe cuajar en la cultura.

¹⁵ GARCÍA COVARRUBIAS, Jaime. "Liderazgo estratégico en Defensa". Security and Defense Studies Review del CHDS Num 1-2 Vol 12, Invierno 2001

¹⁶ GERRAS, Stephen J.; WONG, Leonard. "Changing minds in the Army: Why it is so difficult and what to do about it." United States Army War College Press.

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 implicarse en el cambio; y para ello también conocer sobradamente a sus subordinados directos y a los círculos más próximos a su entorno. Ello es obligado pues, en un 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; por eso los grandes líderes militares (Alejandro Magno, Patton...) aluden en sus arengas a personas concretas.¹⁷ En palabras de Sun Tsu *“Trata a tus hombres como si fueran tus hijos amados y ellos te seguirán hasta el valle más profundo.”*¹⁸

General y Ejército constituyen así un todo armónico, *“como rebaño de ovejas,- diría Mao - llevaré a los hombres de un lado para otro, sin que nadie sepa a donde va”*¹⁹ porque el ángulo psicológico tiene una gran trascendencia tanto en las propias fuerzas como en las del enemigo. Fiel a esta realidad y tratando de sacar partido en sentido inverso, Mao da un paso más en esta fusión y propugnaba un Ejército que se dedique no *“sólo a luchar”*, sino que sirva para hacerse con las masas y encuadrarlas ideológicamente mediante su adoctrinamiento con vistas a propiciar su adhesión al Partido.²⁰ La lucha se transforma en necesidad y excusa.

Cuanto más grandes son el cambio o las exigencias, mayor es la necesidad de personalizar la Institución y de hacer visible el liderazgo. La comunicación tiene que darse en todas las direcciones y sentidos. Esto trae de la mano la necesidad de

¹⁷ *“La clase de hombre que quiero bajo mi Mando es la del Teniente Libya, que, teniendo una Luger apuntada al pecho, se quitó el casco, desvió el arma hacia un lado con un a mano, y le reventó el casco en la cabeza a ese Kraut. Luego se arrojó a por el arma y mató a otro alemán antes de que supieran lo que estaba pasando. Y, durante todo este tiempo, este hombre tenía una bala alojada en su pulmón. ¡Se trataba de un hombre de los de verdad!.... Uno de los hombres más valientes que nunca haya visto fue un tipo subido a lo alto de un poste telegráfico en mitad de un furioso tiroteo en Tunicia. Me detuve y le pregunté qué estaba haciendo ahí arriba con la que estaba cayendo. Me respondió, “arreglando el cable, señor”. Le pregunté, “¿no cree que es poco saludable ahora mismo?”. Me respondió, “Si, señor, pero el maldito cable debe ser reparado”. Le pregunté, “¿no te asustan esos aviones ametrallando la carretera?, y me contestó, “No, señor, pero usted sin duda sí”. Arenga del General Patton al Tercer Ejército en 1944. <http://www.gehm.es/segunda-guerra-mundial/grandes-arengas-militares-i-patton-al-tercer-ejercito-1944/>*

¹⁸ SUN TSU. *El arte de la guerra*. Editorial Biblioteca Nueva, Madrid 2000, p. 51.

¹⁹ MAO TSE TUNG. *Escritos Militares*. Editorial Rioplatense, Buenos Aires 1972, pp. 97 y 98.

²⁰ SHY, John; W. COLLIER, Thomas. “La guerra revolucionaria” en PARET, Peter (coord.). *Creadores de la Estrategia Moderna*. Ministerio de Defensa, Madrid, 1992, p. 864.

educar, estimular y persuadir a otros líderes institucionales u organizacionales, sin cuya concurrencia y compromiso el cambio realmente no puede tener lugar.

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 que el cambio pretende crear y consolidar. De este modo se ancla el cambio en la cultura, lo que supone su definitiva consolidación.

Liderar, como decíamos, es comunicar y la comunicación en este estadio debe hacerse por todos los medios posibles, toda vez que sin ella 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 los de aquellos que definen lo que resulta o no importante.

No es suficiente sólo tratar de influir en las élites de la organización, hace falta trasladar el mensaje a todos los niveles, hacer que la información llegue y sea comprendida adecuadamente para que el conjunto se mueva al unísono, como un todo. Es muy importante modificar los patrones de comunicación vertical, porque 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 dan, 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 en persona el esfuerzo que ahora demandan. Esa experiencia mejora su credibilidad a la par que les dota de conocimiento, lo que no quita que puedan y deban existir excepciones.

La comunicación estratégica es una forma de apoyo mediático a la toma de decisiones, que hace 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 modo alguno una cuestión menor toda vez que la fuerza del mensaje se dirige hacia el exterior pero también hacia el interior; para ello debe tener credibilidad y coherencia, adaptarse al público objetivo y realimentarse a partir de su respuesta. Además y al mismo tiempo prepara el entorno para la acción.

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.

Llevando la comunicación estratégica al terreno de lo que es claramente comunicación política, ya durante la Primera Guerra Mundial, el presidente Wilson²¹ consiguió mediante la propaganda activar el país para hacerlo participar en la guerra. Hitler, detalla Chomsky, atribuyó la victoria aliada en esa guerra a su superioridad en el frente propagandístico. De hecho, la palabra propaganda no era inicialmente peyorativa; uno de los Ministerios de Hitler era el Ministerio de la Propaganda dirigido por el doctor Joseph Goebbels.

Un caso particular fue el abuso de la propaganda por parte de los japoneses a partir de las batallas de las Marianas (junio de 1944); la distorsión fue tal que se generó una atmósfera de irrealidad con importantes consecuencias logísticas y estrategias, ya que afectó a la evaluación de la situación por parte de los mandos subordinados que desconocían por completo su estadio real.²²

En fin, en toda organización existe una cultura estratégica que es fruto de la historia, de la experiencia del pasado, que impregna todos sus niveles 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. Adecuar el mensaje al medio y a la cultura en la que se recibe.

Para su correcto ajuste, es necesario establecer métodos y canales de monitorización y evaluación. Es la dirección por excepción, basada en la retroalimentación y corrección tanto de la actuación propia como de los niveles inferiores de decisión.

²¹ CHOMSKY, Noam. El nuevo orden mundial (y el viejo). Grijalbo Mondadori Barcelona 1996, p. 112.

²² D CLAYTON, James. “*Las Estrategias Americana y japonesa en la guerra del Pacífico*” en PARET, Peter (coord). Creadores de la Estrategia Moderna. Ministerio de Defensa, Madrid 1992, p. 740.

Un cambio supone una alteración del *status quo*, de los equilibrios de fuerza, la generación intencionada de un desequilibrio disruptivo, la pérdida de alineación tanto con el medio externo como con el interior del sistema. Es decir, encarna un grave riesgo para la Institución que se ve temporalmente debilitada y puede resultar especialmente vulnerable hasta que la nueva situación no cuaje y se consolide. En las grandes organizaciones como las Fuerzas Armadas este 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 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.

Por si fuera poco un cambio 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, deben ponderarse cuidadosamente las dificultades inherentes a la implementación y sus efectos.

Un cambio tecnológico trascendente, 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. Esto puede a su vez revertir el proceso, hacer que sea ineficaz o ineficiente y generar un periodo de tensionamiento en la organización por lo que debe juzgarse cuidadosamente su oportunidad.

Esto sitúa a la organización en una fase de transición, y por tanto, en una situación de debilidad, generándose situaciones que son difícilmente reversibles, por lo que una vez puesto en marcha el cambio, el proceso deberá completarse como primera opción dada la incertidumbre que podría generar su interrupción.

Como consecuencia se puede poner en riesgo la organización 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 demandan

penalidades o sacrificios excepcionales en un periodo relativamente prolongado, razón por la que solo es posible acometerlo cuando se dispone de un plus de legitimidad adicional antes aludido.

Como señala Agustín Guimerá, en general, a los receptores del cambio les cuesta apercebirse de la amenaza, no desean pagar el precio de las reformas, no quieren ver alterado 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 cuestionados por el líder. Cuanto más profundo y urgente sea el cambio, más resistencia encontrará. Esta actitud defensiva, a veces inconsciente, debe ser comprendida a la hora de plantear un cambio y llevarlo a efecto manteniendo su ritmo. Es el coste del desafío de la adaptación cultural.

En todo proceso de reforma, por su complejidad intrínseca e implicaciones, no existe una ciencia perfecta ni reglas infalibles ni tampoco una plena adaptabilidad. No obstante, se debe aceptar que sin contradicciones, conflictos y tensiones, no hay reflexión ni progreso. Como Petrarca sostiene *“sin lid y ofensión ninguna cosa engendró la natura, madre de todo.”*²³

El resultado es que siempre se generan resistencias que reclaman a su vez una reacción. Las actuaciones dirigidas a superar esta resistencia están agrupadas en dos categorías: acciones orientadas a las personas y acciones orientadas a la tarea. Las primeras 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 segundas van dirigidas a la preparación tanto de la organización como del entorno para la implementación de la tarea y su agenda.

Como sostiene la publicación de la Armada española referida a liderazgo estratégico:

“La Armada es una Institución a la que por su naturaleza y vasto acervo resulta especialmente difícil aceptar los cambios; pero estos son, muchas veces, necesarios o inevitables. El líder estratégico es quién debe prever y anticipar el cambio (adaptabilidad), propiciar su aceptación como algo natural y positivo e

²³ *“Sine lite atque offensione nihil genuit natura parens”*, como figura en DE ROJAS, Fernando. La Celestina. <http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/13527218767030720976613/p0000001.htm>

involucrar y ganar el compromiso convencido de todos los miembros de la organización en su desarrollo. El líder estratégico ha de afrontar con mucha frecuencia problemas nuevos, que nunca antes habían sido afrontados por la organización. De ahí que la capacidad creativa e innovadora deba ser cualidad muy tenida en cuenta a la hora de escoger a las personas que ocupen puestos de este nivel.²⁴

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

Con todo el cambio es una realidad insoslayable tanto en el ser humano como en la sociedad en la medida en que ambos son producto de la evolución que no necesariamente mejora

*Federico Aznar Fernández-Montesinos
Analista del IEEE*

²⁴ Publicación de la Armada. Modelo de liderazgo. Nivel estratégico. Ministerio de Defensa.