

Federico Aznar Fernández-Montesinos

Repensando el Liderazgo
Estratégico -18ª- Conclusiones:
Repensando al Cardenal Cisneros

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

Repensando el Liderazgo Estratégico -18ª- Conclusiones: Repensando al Cardenal Cisneros

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. Capítulo final con las conclusiones de la serie de artículos sobre Liderazgo Estratégico.

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. Final chapter with the conclusions of the series of articles on Strategic Leadership.

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

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

***NOTA:** Las ideas contenidas en los **Documentos de Análisis** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

*Non nobis Domine, non nobis,
Sed Nomini tuo da gloriam
("No para nosotros Señor, no para nosotros,
Sino para dar gloria a tu Nombre")
Salmo 115, lema de Orden del Temple.*

Tal día como hoy hace 500 años, el 8 de noviembre de 1517, fallecía Fray Francisco Jiménez de Cisneros, Franciscano de la Observancia, Cardenal, creador de la Biblia polígota y mecenas fundador de la Universidad de Alcalá de Henares. Su sombra nos alcanza en tanto que muñidor de lo que es hoy España y adalid de su unidad.

La musicalización pseudo gregoriana de la primera estrofa del salmo 115 obra del compositor escocés Patrick Doyle, es sencillamente grandiosa, efectismo que se suma a la trascendencia de la lírica, con lo que su impacto espiritual está asegurado. Puede ser visto como una suerte sustituta del *Tedeum* pero es sin duda, por la estructura, por su tempo, por la sencillez de la melodía, un tema épico, adecuado para acompañar una gesta de cualquier tipo. Se concibió para la adaptación cinematográfica del Enrique V (1989) de Shakespeare, más concretamente, como himno de acción de gracias tras la victoria de Agincourt. Ese pasaje musicado merece ser visto aunque sólo sea en *youtoube*.

A finales de 2016 tuve ocasión de escuchar una versión coral de esta pieza durante el traslado de los restos del Cardenal Francisco Jiménez de Cisneros a la iglesia Magistral de Alcalá de Henares con ocasión del 499 aniversario de su muerte. La representación hecha con la solemnidad a la que nos acostumbra la Iglesia fue ciertamente muy oportuna, por más que faltase público. Triste país; tenemos tanta Historia que a veces no somos conscientes de nuestra propia relevancia.

Y es que su figura es señera en la historiografía hispana. Se le recuerda como un gran estadista y modernizador, un político de primer nivel, implicado en la reforma de la Iglesia y también un mecenas que incidió en el valor estratégico de la enseñanza. También se le cita como "*Siervo de Dios*," franciscano austero que llevaba el hábito bajo las ropas episcopales, profeta de la cristiandad en el preludio

de la Reforma protestante¹ y promotor de movimientos y grupos espirituales. Su abnegación, entrega y servicio son un ejemplo de modelo de vida pero también de liderazgo estratégico.²

Cisneros es un político de su época al tiempo que encarna un modelo de vida tan firme, austero y ejemplar que ha inspirado a la Iglesia la necesidad de un proceso de beatificación. Padeció prisión y consiguió la gloria, aunque esta para él fue algo indeseado; parece ser que la Guardia Real debió de reducirle para que aceptase ser creado Arzobispo de Toledo. Los suaves acordes del “*Oboe de Gabriel*” obra de Ennio Morricone para la película “*La Misión*” con la que abrimos este ensayo, también pueden resonar para acompañar la vida de nuestro clérigo.

Fue el propio Fernando El Católico, el referente de Maquiavelo, con el que en graves asuntos unas veces coincidía y otras no, quien consiguió para él nada menos que de la mano Julio II Della Rovere el capelo cardenalicio. Un hombre que no dudó en recurrir a la autoridad y la fuerza dentro de la cultura de su época, actuando de modo acorde a los fines pretendidos, sin mirar nunca por su interés personal. Cuando Carlos V, le escribía negándose a entrevistarse con él y diciendo al anciano cardenal, ya mortalmente enfermo, que Dios pagaría sus servicios, no hacía sino reconocer a las malas la pureza y abnegación de su proceder. Estos eran sus poderes.

La musicalización del abnegado lema que San Bernardo de Claraval diera a los Pobres Caballeros de Cristo para recibir el cuerpo de tan ilustre franciscano al cruzar el dintel de la Iglesia Magistral no podía ser por tanto más adecuada; ese era el marco musical preciso, y no el de una victoria militar. Y es que este lema es todo un ejemplo de visión y narrativa, es un propósito estratégico que encarna muy bien la sacrificada figura de nuestro príncipe de la Iglesia.

¹ Para abundar en este fascinante periodo de la Historia de nuestro país resulta muy interesante la obra de Marcel Bataillon “*Erasmo y España*” (Ed. Fondo de Cultura Económica de España, 2006), un clásico.

² Su epitafio debido a Juan de Vergara reza: “*A Cristo óptimo máximo. Abierto había yo, Francisco, a las musas un espacioso liceo: encerrado estoy ahora en estrecho sarcófago. La púrpura uní al sayal y el yelmo al capelo como fraile, General, gobernante y príncipe cardenal. Más aún: por mi temple se unió la corona al capelo cuando en mi regencia me obedeció (España)*” <http://www.mcnbiografias.com/app-bio/do/show?key=jimenez-de-cisneros-francisco>

Templarios, monjes y soldados, sumaban a la trascendencia espiritual los valores y actitudes propias de la condición militar. Su labor no se substanciaba sólo en batallas, sino en múltiples áreas (de hecho, pusieron las bases de la banca moderna); sin renunciar a lo físico y utilizando la confianza que su entrega inspiraba, llegaron a hacer la Orden tan poderosa que sus enemigos forzaron su supresión.

Su poder provenía de la entrega espiritual y física de sus miembros, direccionados por líderes que se dejaron quemar vivos antes que abjurar. Un compromiso sin límites que unido al alineamiento de valores, cultura y objetivos aseguraba un éxito sin paliativos en todos los ámbitos que desarrollasen.

Las Fuerzas Armadas obedecen al mismo modelo trascendente, por eso su concurrencia con templarios, franciscanos y jesuitas en este trabajo no es casual, todo lo contrario, existen múltiples elementos en común, porque sí lo trascendente los separa, hasta cierto punto, la vocación de servicio los une. El liderazgo, así visto, queda sintetizado en el “*servir a los demás*” que enunciara San Francisco de Asís. Es el llamado “*Liderazgo Sirviente*” cuyo afán y razón se encuentran fuera del líder, un liderazgo generoso, ejemplar y sin protagonismo.

Este liderazgo se basa en un compromiso inequívoco de 360 grados que supone la implicación intelectual y emocional de una persona. Esto marca la diferencia entre actuar por obligación y hacerlo por convencimiento.³ El liderazgo institucional no es ninguna canonjía sino que encarna una vocación de servicio que trasciende a las personas y no está hecha para su goce. Supone un compromiso con superiores, subordinados y compañeros; con la misión y con la organización; con los resultados y los valores que soportan las decisiones. El liderazgo, así visto, se transforma en un proyecto vital. El Cardenal Cisneros es un buen ejemplo de ello.

Para la Institución el líder militar se caracteriza por la preocupación de sus subordinados; escuchar y tiene en cuenta sus ideas y opiniones; facilitar la comunicación entre ellos y con él; favorecer la cohesión; ser auténtico, objetivo y capaz de pedir opinión; estar guiado por valores y principios personales. Y además precisa competencia para motivar a su equipo provocando el entusiasmo en el

³ Publicación del Ejército del Aire IG 00-4 “*Doctrina de Liderazgo y Valores del Ejército del Aire*,” 2015.

cumplimiento de la misión. Todo ello sobre la base del propio conocimiento.⁴

El liderazgo militar en su acepción clásica, es así un liderazgo que mira hacia abajo pero que solo encuentra su razón mirando hacia arriba, esto es, orientando sus actuaciones hacia la misión, y por tanto, obrando como Mando. El grupo es, utilizando la terminología marxiana, un “*grupo en sí*,” que el líder hace que desborde su marco y no sea un “*grupo para sí*,” y como Ulises frente a las sirenas, quede conectado con el exterior a través de él.

El liderazgo, una palabra que incorpora un sentido de proactividad, resulta ser una herramienta a disposición del Mando para el logro de sus propósitos, en este caso estratégicos. En fin, de lo expuesto a lo largo de este ensayo podemos extraer las siguientes lecciones aprendidas:

Importancia del liderazgo estratégico. Exportabilidad de las experiencias.

Reza un proverbio chino, “*quienes siguen diferentes caminos nunca tienen algo útil que decirse*”. No estamos de acuerdo con esa afirmación en la medida en que la realidad admite diferentes perspectivas; transponerlas permite obtener una visión multidimensional de los problemas, lo que facilita su adecuada identificación.

Los Ejércitos han perfeccionado de modo autónomo sus propias formas de aproximación a la realidad, metodologías de análisis, métodos de operacionalizar conceptos, formas que hasta conllevan un pitagorismo con el que apoyar la decisión... que vienen a ser parte de una rica cultura corporativa, una avalancha de ideas y soluciones fruto de su particular idiosincrasia e Historia. Además, son auténticas escuelas de líderes en la medida en que se acostumbra a sus miembros a decidir.

Todos estos arquetipos metodológicos, una riquísima cultura, también cuentan con utilidad en el ámbito civil y son dignos de estudio, cuando no sirven de inspiración, constituyéndose en una perspectiva antropológicamente relevante. Y la recíproca también es cierta, esto es, la validez para el mundo militar de la aproximación civil a

⁴ Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC). Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales (DIDOM). “*Liderazgo en los escritos militares*” Ejército de Tierra, noviembre 2012.

la problemática del liderazgo estratégico. Pero existe una cierta renuencia a este intercambio, en parte fruto de clichés, apriorismos y falta de mutuo conocimiento, tanto en el mundo civil como en el militar, especialmente en nuestro país.

Centrados en el mundo militar, la experiencia de liderazgo civil resulta exportable, al igual que su lenguaje y terminología. Ideas como núcleo de competencias, liderazgo de empresa o ventaja comparativa no puede ser de mayor trascendencia en una relación dialéctica.⁵ La mezcla, en cualquier caso, aporta. Compárese sino, por ejemplo:

“El control directivo incluye los conceptos de la iniciativa individual, toma de decisiones independiente y permitir que los líderes tomen decisiones tácticas por sí solos”⁶.(...) “Los Comandantes deben permitir a los subordinados que desarrollen sus propios métodos y empleen sus propias especialidades, sus conocimientos y mayor contacto con el área de operaciones. La única limitación es actuar dentro de los límites de la intención del Comandante para asegurar la unidad de esfuerzo”⁷.

En tal sentido el pensamiento de autores como Mahan, Houshofer o Liddell Hart podrían ser ejemplos de estos modelos de pensamiento estratégico y una referencia, aunque desde luego no los únicos, toda vez que en el siglo XXI, los ejemplos personalistas han sido desbordados por modelos mucho más complejos y elaborados en los que intervienen grupos humanos: Directivas, Estrategias Nacionales.... que son fruto de la acción combinada de militares, diplomáticos, académicos...⁸Por no hablar de la exportabilidad de la metodología de planeamiento estratégico desarrollada por los militares y su utilidad para el mundo civil, especialmente para las grandes corporaciones.

Con todo, la difusión de estas ideas es infrecuente por el reducido número de quienes, en ambos mundos se dedican efectivamente a estos menesteres. Hay pocas

⁵ GERRAS, Stephen J. Strategic Leadership Primer (3rd Edition). Department of Command, Leadership and Management, Army War College, p. 4.

⁶ NAVAS LÓPEZ, José Emilio; GUERRAS MARTÍN, Luis Ángel. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones. Biblioteca Civitas: Economía y empresa, tercera edición 2002, p.91.

⁷ KEITHLY, David M.; FERRIS, Stephen P. “Auftragstaktik or directive control in joint and combined operations. Parameters (1999)”

⁸ GONZÁLEZ MARTÍN, Andrés, y AZNAR FERNÁNDEZ-MONTESINOS, “Mahan y la Geopolítica.” Geopolítica(s). Revista de estudios sobre espacio y poder, vol. 4, núm. 2, 335-351. <https://revistas.ucm.es/index.php/GEOP/article/viewFile/46355/43575>

personas que realmente deban disponer de una perspectiva, de una referencia estratégica a la hora de abordar los problemas. La aproximación estratégica ofrece, en no pocas ocasiones, respuestas significativamente diferentes a las aproximaciones hechas desde referencias tácticas u operacionales. Disponer de ellas es de especial trascendencia e implica una educada sensibilidad. Un error de unos pocos grados en un rumbo, a la larga, se traduce en distancias inconmensurables.

En fin, estas circunstancias, que hacen del liderazgo estratégico un arte, hacen también que tanto las Fuerzas Armadas como el mundo empresarial estén dominados por una cultura táctica señalada por su presentismo, el afán crematístico y la urgencia de dar una respuesta para todo; esto es lo que Paul Valery calificó como *“régimen de sustituciones rápido.”* La palabra futuro evoca, en esas circunstancias, algo cercano en el tiempo.

Y es que, como nos recuerda Chris Lowney: *“La confusión proviene de una visión sumamente estrecha según la cual líderes son únicamente quienes ejercen mando sobre los demás y producen un impacto transformador, y hacen esto a corto plazo. Y cuanto más rápidamente lo hagan y a más gente afecten tanto más arriba figuran en la escala del liderazgo”*.⁹

La cultura corporativa militar es una cultura táctica (no en vano, el heroísmo es táctico) que, incluso, presiona y trata de imponerse como “natural” a nivel estratégico y llega incluso a debilitar o condicionar el necesario diálogo político estratégico, un diálogo complejo que debe ser entendido democráticamente - esto es, como un diálogo franco entre iguales pero con desigual autoridad - por la falta de referencias comunes y de un marco establecido para su desarrollo.

Es ciertamente preciso poner los pies sobre el presente, sobre la realidad, pero también extraer consecuencias de lo observado que nos sirvan para mirar al futuro con esperanza. No puede ser que parafraseando a Roberto Musil hayamos *“conquistado la realidad y perdido el sueño.”*

⁹LOWNEY, Chris. El liderazgo al estilo de los jesuitas. Editorial Granica, Barcelona, 2004, p. 231.

Concepto de liderazgo estratégico

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

El elemento más consistente y señalado en múltiples definiciones de liderazgo, es la existencia de una relación de influencia entre el líder y sus seguidores, pero teniendo en cuenta que el líder influye en el grupo más de lo que éste lo hace en su líder. Sin esa superioridad moral, en términos de juicio, conocimientos o experiencia, el líder no será capaz de motivar a su equipo y que debe ser una prolongación de sí mismo para quedar completamente integrado y alcanzar la excelencia. Con todo, el liderazgo es, también y sobre todo, la capacidad para influir a otros para que voluntariamente adopten decisiones que conduzcan a la organización al logro de sus objetivos y aseguren su supervivencia.

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

Por tanto, entendiendo la estrategia como la ciencia de la posición y el tiempo asociado al empleo inteligente de los recursos para el logro de un fin, el liderazgo estratégico se podría definir como el proceso mediante el cual se define una situación y se establecen los medios alcanzarla directamente, siendo el líder igualmente responsable tanto de la situación final deseada como del conjunto del proceso que conduce al grupo a su logro.

El líder estratégico es pues, conductor y profeta a un tiempo, moviéndose en lo militar y en las Instituciones, en el espacio que le queda fijado por la política; y en la empresa, dentro del espacio fijado por quienes son sus propietarios efectivos.

El liderazgo estratégico es el arte del Comandante en Jefe, puesto que le es conferido desde un nivel aún superior. Este liderazgo nos sirve para múltiples propósitos al tiempo que puede usarse como forma de orientación. El líder es una figura física y humana, pero también un espacio indeterminado que actúa como portal y conversor de realidades bien diferentes, transformando unas claves en otras y procurando la conexión entre la táctica y lo político.

El liderazgo estratégico es el fracaso definitivo de la linealidad, una dimensión específica y diferente; tiene como marco en el mundo político-militar una suerte de “nube” o “enjambre” en la que interactúan y se relacionan diferentes autoridades y poderes más o menos imprecisos e indeterminados y que encuentran su representación conjunta en el CHOD, (*Chief of Defense*, JEMAD en terminología española).

La sociedad militar, tan estamental, a veces, no termina de comprender que esta área no se gestiona tanto en línea de fila y por rango sino que, en no pocas ocasiones, se hace en línea de frente y por poderes, relaciones y competencias, entre otros factores que, además, pocas veces terminan de ser claros para quienes los ven desde fuera por falta de datos así como por la existencia de relaciones y compromisos no escritos. El líder estratégico representa a todo este conglomerado, mientras el liderazgo es el marco para su desarrollo. Una juntura que lleva lo político hasta el nivel operacional e incluso hasta táctico.

El líder debe ser aquél que mejor selecciona, procesa e interpreta pero también el que hace el mejor uso de la información disponible beneficiándose de haber comprendido antes que cualquier otro, las circunstancias que regulan la situación. Es el intérprete del momento; lo que él ve, otros no atinan a hacerlo, por más que el futuro presente la situación, a toro pasado, como “*obvia*.” En un conflicto el éxito en la elección es tener, de partida, una ventaja esencial sobre el contrincante; la ventaja de la posición, algo que, de por sí, puede resultar decisivo.

El liderazgo estratégico no sería la suma de distintos liderazgos tácticos cuyo direccionamiento sería, en términos náuticos, navegación loxodrómica o, en términos algo más vulgares, la curva del perro - este animal mantiene constante la visión sobre el objeto perseguido, recorriendo por tal motivo una carrera más larga para darle alcance-; el liderazgo estratégico es navegación ortodrómica, un rumbo directo de

intercepción, el camino más corto o menos gravoso para el logro de los objetivos pretendidos.

Desarrollo del liderazgo estratégico

En primer lugar, el líder estratégico se sitúa, define el lugar en el que se encuentra, y analiza la organización a la que pertenece explorando sus posibilidades. A partir de ahí, establece las referencias del escenario, las condiciones iniciales en el sentido en el que habla la Teoría del Caos, las bases desde las que se ha de realizar el análisis -no es la misma la visión del gallo que la del águila, como tampoco lo es su naturaleza, ni su historia, ni su configuración mental, lo que hace los productos obtenidos manifiestamente distintos -, las claves para el mismo, lo que es importante y lo que no, el horizonte temporal, la metodología, el nivel de esfuerzo y dedicación....

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

La referencia adoptada marcará las soluciones posibles, a partir de ahí se selecciona una, diseñándose la estrategia para su logro que se evalúa, implementa y se monitorea. Se trata, en cualquier caso, de un diseño integral cuya ejecución controla el líder principalmente por excepción.

La misión, la visión, el propósito y la narrativa estratégica se convierten en las piedras angulares para el logro de este fin, contribuyen a explicitarlo y hacen que el mensaje llegue a quienes van a dar cumplimiento al mismo. El líder tiene en la definición de estos parámetros una de sus principales responsabilidades, pero no es el único agente para su desarrollo toda vez que es una creación colectiva, de un equipo y que, además, debe realimentarse con la respuesta de este, de modo que sea algo de lo que todos han de sentirse parte; el líder es, como resultado, el coordinador, director y, a la vez, el principal responsable del proceso.

Misión, visión, propósito y narrativa deben ser claramente comprendidas y aceptadas por el equipo; y a su vez, deben ser estimulantes, generar energía, ser inspiradoras, contribuyendo a la definición de la identidad de la organización de la que debe poder decirse que surgen. Y, además, deben ser objeto de un estudio y desarrollo metódico

y sistemático de modo que se asegure su coherencia y puedan trasladarse en términos comprensibles para los miembros de la organización.

El escenario ideal que definen, alcanzable en el largo plazo y sentido como posible, debe ser el principio inspirador que guíe en sus actos a todos los miembros de la organización, proporcionando en última instancia una dirección de actuación clara al grupo.

Los líderes estratégico deben ser grandes simplificadores. De esta manera, se crea un puente intelectual entre presente y futuro, de modo que se establecen las bases para una actuación positiva, el desarrollo y la transformación de la realidad actual, favoreciendo la sinergia y evitando que el esfuerzo y los recursos se dilapiden por no encontrarse orientados en la dirección debida, mientras prepara la organización para los retos del futuro

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

Es preciso adecuar la cultura de una organización a sus fines, construir la respuesta multinacional, inter e intra agencias, representar la organización y gestionar el cambio. Asimismo, debe tratar de conseguir que la cultura se alinee con las futuras demandas de la organización; y que los valores que sirven de sustento a la cultura se encuentren en relación con la visión pretendida y los supuestos que han servido para su elaboración, al tiempo que son realmente internalizados por los miembros del grupo. Ha de conseguir así coherencia estratégica alineando la cultura, valores, objetivos estratégicos y el plan para alcanzarlos. Lo que requiere ser, además, un constructor de los consensos con otras organizaciones y aun dentro de la suya propia, pues estos suelen ser imprescindibles para el logro de los objetivos.¹⁰

La prueba de todo liderazgo estratégico está en el cambio, en la medida en que este viene a dar trascendencia a la labor del líder. Por eso la elección de un nuevo líder estratégico es un impulso para el cambio ya que impone *per se* modificaciones en la agenda. El tamaño posible del liderazgo viene dado por la oportunidad a la que este

¹⁰ GERRAS, Stephen J. Strategic Leadership Primer (3rd Edition). Department of Command, Leadership and Management, Army War College, p. 48.

responde. Implica comprender su complejidad, crear una visión estimulante, establecer un equipo para su logro, estudiar el personal implicado, crear un plan, comunicar la visión, implementar el cambio, mantener el *momentum*, el cambio y ligarlo al éxito de la misión.

Este debe ser sentido como una oportunidad para la organización y no como un riesgo, haciéndose un especial énfasis en la comunicación. No obstante, ha de ser fruto de una necesidad pues implica un riesgo que ha de ponderarse, ya que toda fase de transición debilita a la organización y la hace vulnerable. Una modificación estratégica genera una cascada de ellas a nivel operacional y táctico por lo que puede resultar muy gravosa a esos niveles. Las Fuerzas Armadas por su cultura corporativa son reacias al cambio y lo abordan con cierta prevención por la problemática que del mismo pudiera derivarse.

Cualidades del líder estratégico

La estrategia es un arte ligado a la intuición más que una ciencia aunque sólo sea por la naturaleza inmanejable de la cantidad de datos que gestiona. No hay ciencia que sirva para cubrir la infinidad de parámetros que entran en la elaboración de cada cuadro.

Y la intuición se fundamenta sobre la experiencia y el conocimiento, por lo que resulta hasta cierto punto educable. La alta política viene a ser al final educación. Aun es más, la educación de la sensibilidad es necesaria para el desarrollo de la estrategia; es una necesidad estratégica en sí misma. La adaptación al entorno que cabe esperarse de los militares obliga a su permanente formación; el propio liderazgo estratégico precisa contar con referencias y aproximaciones significativamente diferentes.

Pero la transmisión de tales conocimientos requiere de quienes son maestros en ellos, y esto solo puede recaer precisamente en quienes ya son líderes estratégicos. Y la mejor forma para ello es el contacto directo. Consecuentemente, se precisa de una suerte de mentorazgo de quienes pueden estar llamados al replazo, lo que

favorece el mutuo conocimiento y una interacción de la que siempre se beneficia la organización. El buen orden y la estabilidad de la organización, dicho sea de paso, precisa de un plan de carrera primero y de un plan sucesión después.

El líder estratégico, como persona, ha de tener unas cualidades específicas. Debe ser capaz de pensar estratégicamente para poder sortear en la medida de lo posible los imponderables que se le presentarán; eso requiere de capacidades para la anticipación - término repetido nada menos que 9 veces en el Libro Blanco de la Defensa francés de 2013 -, de ser capaz de aceptar racionalmente los retos, de poder interpretar la realidad trasponiendo experiencias procedentes de otros ámbitos, del alineamiento de lo que resulta común tanto en el escenario como en la respuesta al mismo y de realizar un aprendizaje continuo. Aun es más, debe ser capaz de desaprender las claves que han posibilitado su éxito y reaprender las nuevas, adaptándose a la referencia estratégica y haciendo una relectura de su propia experiencia desde esta nueva clave.

Debe poder dar órdenes directas a su equipo (liderazgo táctico) pero, sobre todo, de influir mediante su ejemplo en las conductas y proceder del conjunto de la organización (liderazgo transformacional).

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

Debe ser resiliente. La resiliencia encarna la capacidad para perseverar, mantener la voluntad, ser tenaz y paciente, firmes en ella, pero tampoco puede ignorar la realidad, debiendo encontrar un consenso entre su voluntad y los hechos. Razón y emoción deben ir juntos, sí bien debe ser la primera, obviamente, la que prime, por más que el líder estratégico deba encarnar un punto de testarudez. Las premisas de la racionalidad, a fin de cuentas, se gestionan en los sentimientos; las actitudes predominan sobre las aptitudes.

La principal responsabilidad de un líder estratégico es el cumplimiento de la misión en el corto, medio y largo plazo; después se sitúa, como primera de sus preocupaciones, el conjunto de la organización. Entre el líder estratégico y la organización que lidera debe existir una relación especular de modo que uno y otro sean biunívocos, haciendo que la organización, su gestión y arquitectura, tiendan a ser un reflejo de su liderazgo y viceversa. El líder estratégico es o debe ser un líder de líderes y también un crisol en el que convergen fuerzas internas y externas.

Su persona consigna una expresión de equilibrio desde el que proporciona guía a la organización en el contexto de un escenario complejo y altamente variable. El correcto ajuste de la capacidad de actuar/decidir (capacidad interna o innata de la persona o equipo) y la oportunidad de actuar/decidir (posibilidad externa o estructural del puesto o de las funciones) permite el nivel de empoderamiento de las personas y equipos, donde el desafío a afrontar y la formación, experiencia y madurez, están en equilibrio.¹¹

Las Fuerzas Armadas Canadienses han identificado una matriz de desarrollo profesional en la que se asocian cuatro niveles de liderazgo (junior, intermedio, avanzado y senior) con cinco elementos cuyas características requeridas van en progresión: experiencia (de táctica a estratégica), capacidades cognitivas (de analíticas a creativas / abstractas), capacidades sociales (de interpersonales a interinstitucionales), capacidades de cambio (abierto al cambio de paradigma) e ideología profesional (de internalización hasta su gestión).¹² Cada una de estas etapas supone un salto de las aptitudes necesarias que no tienen que ser las mismas que en la etapa anterior.

Liderazgo estratégico y comunicación

Una de las funciones clave del liderazgo es la gestión del significado de los conceptos en las organizaciones, esto sirve para dotar a sus acciones de la coherencia y coordinación precisas para trabajar al unísono y superar las dificultades. E incluso

¹¹ CARREÑO FERNÁNDEZ, Agustín. "El cambio" en BORQUE LAFUENTE, Emilio; CARREÑO FERNANDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Emilio. Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI. Centro Geográfico del Ejército. Julio 2015.

¹² VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution. Canadian Defense Academy, 2007. www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca

puede contribuir a generar una narrativa, un relato, que llene los vacíos organizacionales y sirva al reforzamiento, adecuación y aceptación de las decisiones que en ella se adopten. Esa narrativa es un elemento altamente potenciador del poder de liderazgo de la organización al contribuir a su visibilidad y comprensión por parte del entorno, al que de esta manera se prepara para la interacción.

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

Liderazgo Institucional

No debe perderse de vista que la complejidad de las sociedades actuales hace que el liderazgo no recaiga tanto sobre una persona como sobre un grupo de ellas. Sociedades complejas han traído formas complejas de liderazgo, en las que el líder encabeza una Institución que trasciende su persona. Es más, y como Max Weber afirmaba *“la permanencia de una Institución no depende tanto del carisma de un solo líder como de su cultivo del liderazgo en todos los ámbitos de la misma.”*

A la sociedad le interesan más Instituciones fuertes que líderes fuertes. Hablamos así de un liderazgo sin líderes, de una cultura que trasciende a las personas y proporciona las respuestas que las sociedades demandan.

El liderazgo institucional es una forma de liderazgo estratégico formalizado y que va en pos de la eficacia de la organización pero también de su reputación tratando de alcanzar los objetivos profesionales y los propios de la organización dentro del espacio ético cultural en que desarrolla su actividad. No puede entenderse el liderazgo institucional como una extrapolación o una extensión de los conceptos de liderazgo y Mando en la medida en que las Instituciones son altamente complejas,

son sistemas de sistemas y su dirección precisa de un conocimiento exhaustivo de las mismas y, sobre todo, de referencias particulares que les dotan de responsabilidades hacia dentro y fuera de la organización.

Los líderes pueden ser ramas completas de esta, Instituciones dentro de una Institución, cuya cabeza la representa y sobre todo la gestiona y coordina. Son los Generales y sus Estados Mayores de los que, las más de las veces, no se pueden distinguir y que, además y por si fuera poco, se integran, como se ha visto, en una suerte de nube, en la que la estrella que más brilla puede ser invisible para los que no pertenecen a esa galaxia, y aun para los que están en ella.

El liderazgo institucional no tiene una relación directa con la antigüedad o el Mando. No todos los líderes senior son líderes institucionales sino sólo aquellos con responsabilidades específicas; también lo son los miembros de los Estados Mayores con capacidad de influencia o con relaciones con agencias exteriores o el personal más antiguo de sus respectivas escalas con independencia de la prelación de estas (Suboficial, Cabo...) o incluso personal civil ocupando puestos específicos en el Ministerio, Órgano Central o Ejércitos.

Una Institución, y las Fuerzas Armadas lo son, implica un elemento organizacional legalmente establecido y perdurable en el tiempo, esto es, con una historia y una tradición; también cuenta con una función y misión clara, lo que acaba por generar una cultura específica, por lo común muy fuerte. La mayoría de las Instituciones no son bloques monolíticos sino que incorporan notables dosis de diversidad con intereses en ocasiones divergentes, por eso un efectivo liderazgo institucional es imprescindible para un exitoso desempeño profesional, y este pasa por garantizar la sinergia organizacional.¹³

En este proceso la cultura es clave, más si cabe que las personas que vienen a representarla, pero que sin embargo ocupan un lugar central en el sistema. Y es que el sistema de poderes anónimos no siempre responde a todas las aspiraciones ni las necesidades de las sociedades y se hace necesario personalizar la representación del liderazgo. En este contexto, la implementación de normas que por legales no encajan en este entorno cultural, tiene un peaje en términos de desgaste y legitimidad

¹³ VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution. Canadian Defense Academy, 2007. www.cda.cfiilfc@forces.gc.ca.

que abona el líder institucional personalmente primero y la Institución después.

El líder debe formar parte de la cultura de la organización, y al mismo tiempo ser capaz de sobresalir y trascender de ella, esto es, no ser absorbido y moldearla conforme a los retos que esta va a tener que soportar en un futuro, superando las diferentes dinámicas internas y actuar conforme a la misión que tiene asignada evitando a cualquier costo el anquilosamiento de la Institución.

Para lograr todo esto no existen fórmulas pitagóricas, sino que estas son un producto de la combinación de la inteligencia, la experiencia, la cultura y los valores que soportan la conducta del individuo. El alineamiento de estos factores en su relación con el entorno, establecen las condiciones objetivas para el éxito aunque nunca lo aseguran. Para ello, para generar una visión y alinear a los miembros de una organización con ella, los líderes deben comprender la naturaleza sistémica del escenario y entorno en el que actúan. El éxito, su realización, viene a ser criterio empírico de verdad y acierto.

El General Agustín Alcázar haciendo referencia a manuales del Ejército de EE.UU que se retrotrae McGee y Knowlton, considera como claves del liderazgo estratégico: la capacidad de utilizar múltiples marcos de referencia, la capacidad de integrar y sintetizar, la capacidad de comunicarse de manera efectiva, la capacidad de negociar y construir consensos, y la capacidad de imaginar el futuro. En este contexto, el liderazgo institucional viene a ser una forma de liderazgo estratégico formalizado.

En fin, sí el destino de un hombre es su carácter y el de una nación se haya escrito en su geografía, el de una Institución está escrito en los hombres que elige o de los que se la dota para liderarla. Su impronta personal, el grado de proximidad o lejanía a la doctrina vigente, su experiencia y su capacidad de influencia sobre el equipo que le asiste - e incluso su capacidad para designarlo o no, en función del marco legal vigente que es el que regula su capacidad de maniobra - son elementos clave que mediatizarán su acción.

Es imprescindible preparar la sucesión de los líderes estratégicos mediante la formación de un grupo de candidatos tratando de garantizar la continuación de los proyectos emprendidos y en los que deben encontrarse implicados.

Las Fuerzas Armadas y el liderazgo estratégico

La ausencia de conflictos ha evitado el que existan líderes militares fuertes, modelos de emulación, una redición del irónico *miles gloriosus*¹⁴ de Plauto. Los militares que se conocen actualmente lo son por su participación en conflictos - Westmorelan, Schwarzkopf, McChrystal, Kelly... - y son, en general, norteamericanos, toda vez que la vocación global de este país lo ha conducido a múltiples conflictos; pero lo son sólo por un público relativamente especializado. Sin embargo, muchos líderes militares, culminado su servicio armado, han pasado a liderar exitosamente relevantes instituciones civiles.

Esto ha propiciado, especialmente en Europa pero también en Estados Unidos, una cultura militar y democrática muy fuerte y específica de Occidente, pudiendo hablarse, como ya se ha señalado, también en el ámbito de lo castrense de un “*liderazgo sin líderes*” fruto de la consolidación de la cultura y tradiciones militares en Instituciones y órganos que trascienden claramente a las personas que los dirigen. La contribución militar a esta forma de liderazgo complejo es resultado de las relaciones sociales y culturales. Como decía Hegel a cada época le corresponde una subjetividad particular.

Con todo, este tipo de liderazgo tiene una dimensión personalista que, a nivel militar sobre todo, es inevitable ya que un sistema de poderes anónimos no siempre responde a todas las aspiraciones ni a todas las necesidades de las sociedades, pero la fortaleza de la cultura militar limita decisivamente el rango de actuaciones. La estrategia implica, finalmente, conducción de hombres y estos precisan de referencias igualmente humanas.

¹⁴ “El soldado fanfarrón”, título de una conocida comedia del autor romano Plauto.

El ejercicio de la autoridad desgasta siempre, aunque sea en términos de legitimidad, hacerlo sobre un colectivo tan grande y con una cultura tan fuerte como las Fuerzas Armadas desgasta mucho más. Los Ejércitos son, a fin de cuentas, Instituciones dotadas de una gran estabilidad. Alterar esta es siempre complejo y delicado, pero el líder estratégico debe alinear la organización con la dirección y adaptar sus estructuras a la misión que le es encomendada desde el nivel superior y debe poner los medios para alcanzarlos. Y todo esto manteniendo la cohesión de un complejo sistema de sistemas anidados.

En este sentido el líder institucional debe conciliar el éxito de la misión, la integración interna de la organización, la adaptación al entorno y el compromiso y bienestar de sus miembros, lo que no siempre es fácil. Es más, esto genera múltiples paradojas y contradicciones: entre la misión y las personas; entre la sincronización orgánica e interdepartamental frente a cambio y la adaptación al medio externo; entre estabilidad burocrática y organizacional frente a aprendizaje y desarrollo; entre valores militares, culturales, normas y la heterogeneidad global.¹⁵

El líder institucional debe mostrarse capaz de flotar entre estas contradicciones. Un Ejército es, desde una perspectiva estratégica y recordando a Patton, un equipo que debe marchar hacia delante al unísono, como un todo.

Pero el liderazgo estratégico militar debe ser analizado no tanto en su vertiente de conducción de un equipo humano, que colateralmente también, sino en clave de decisiones de futuro, es decir desde una perspectiva estratégica. El líder estratégico militar es un crisol en que se aúna pensamiento y acción, ponderando las distintas variables que han de servir para construir sus decisiones. Y no solamente esto sino que se relaciona horizontalmente con otros líderes estratégicos de otras Instituciones y sectores, influye, concilia y negocia con ellos en pro de un objetivo superior.

De hecho el líder se encuentra en un permanente estado de conciliación de las distintas paradojas y hasta ironías que confluyen en su persona. Es además capaz de trascender de ellas hasta el punto de que no sólo las gestiona sino que también convive con ellas. Como decía Terencio, son hombres y nada humano puede serles ajeno.

¹⁵ VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution. www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca

La raíz troncal de las Fuerzas Armadas es operativa, esto es, táctica, real. No puede ser de otra manera, solo en las operaciones encuentran las Fuerzas Armadas su pleno sentido. La táctica, lo real no puede ser ignorado en beneficio de lo intangible; y si tal cosa se hace, debe afrontarse con toda la prevención.

Pero, al mismo tiempo, debe reconocer y posibilitar la diversidad que sus estructuras requieren a través de la gestión de sus recursos humanos, procurando la formación y promoción profesional de sus líderes y la selección de sus élites. Lo operativo no puede quedar en exclusiva como unidad permanente de medida a todos los niveles.

El hombre, se repite, es el eje de todos estos debates, y es algo más que racionalidad y cálculo; su lógica, su psicología, la forma en que se aproxima a los problemas y los resuelve, tiene un indubitativo peso social. Por consiguiente, lo social y lo antropológico resultan capitales para aproximarse a un problema como el liderazgo estratégico; desde lo social (el hombre y su relación con lo humano en medio del mundo) se establecen las referencias, se determinan las necesidades, se fijan los modos y procedimientos de forma acorde con la verdad de cada sociedad y época.

Este libro pretende ser una aproximación humanista fruto del trabajo diario en un centro de pensamiento de primer nivel como es el CESEDEN, crisol en el que se funden las experiencias y reflexiones de líderes de todo tipo y condición que lo han posibilitado. No pretende ser la respuesta a nada, sino el humilde pensamiento de quien no es un líder estratégico, para presentar sus ideas, generar preguntas y ser fuente de inquietudes que ayuden a ahorquillar mejor un problema tan trascendente como el que este liderazgo encarna.

En fin, como está escrito en el Eclesiastés, *“El Cohélet... ponderó e investigó, compuso muchos proverbios. Trabajó mucho en inventar frases felices, y escribir bien sentencias verídicas. Las palabras... son como agujadas, o como estacas hincadas, puestas por un pastor para controlar el rebaño. Lo que de ellas se saca es ilustrarse. Componer muchos libros es nunca acabar, y estudiar demasiado daña la salud. Basta de palabras. Todo está dicho. Teme a Dios y guarda sus mandamientos, que eso es ser hombre cabal.”*

Recordando al Emperador Augusto, probablemente uno de los líderes políticos y también estratégicos más relevantes de la Historia, solo resta decir: “*Acta est fabula,*” y dejar todo lo demás al lector.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos
Analista del IEEE*