

01/2017

11 de enero 2017

Federico Aznar Fernández-Montesinos

Reflexiones sobre el liderazgo
estratégico militar del siglo XXI (I).
Los niveles de decisión

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

Reflexiones sobre el liderazgo estratégico militar del siglo XXI (I). Los niveles de decisión

Resumen:

Este trabajo se enmarca dentro de un Proyecto Nacional del Ministerio de Economía y Competitividad titulado "Liderazgo estratégico en España: de la Historia a los retos futuros" liderado por el CSIC y que cuenta con la participación de relevantes empresarios y profesores de distintas universidades españolas y británicas. Este ensayo irá seguido de otros en los que se abordará la visión, el propósito, la narrativa estratégica, la capacitación, los niveles de decisión,... con la vocación de constituir un todo integral sacando partido tanto de los estudios ya realizados por otras Fuerzas Armadas como del ámbito civil. Su tesis principal es que los elementos culturales de sesgo táctico predominan en el ámbito militar y, en ausencia de circunstancias extraordinarias que permitan una legitimación adicional de los líderes estratégicos, esta visión condiciona el desempeño de los cometidos de las organizaciones militares.

Abstract:

This essay is part of a National Project of the Ministry of Economy and Competitiveness entitled "Strategic Leadership in Spain: From History to Future Challenges" led by the CSIC; relevant entrepreneurs and professors from different Spanish and British universities take part on it. This essay will be followed by others related to the vision, purpose, strategic narrative, training, levels of decision ... with the vocation to constitute an integral whole. It intends to take advantage of the studies already carried out by other Armed Forces as of the civil sphere. Its main thesis is that the tactical biased elements predominate in the military culture and in the absence of extraordinary circumstances that allow an additional legitimization of the strategic leaders; these could end up conditioning the performance of the tasks of the military organizations.

Palabras clave: Liderazgo estratégico, dirección estratégica, Fuerzas Armadas, cultura militar, niveles de decisión, táctica.

Keywords: Strategic leadership, strategic direction, Armed Forces, military culture, decision levels, tactics.

*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.*

De personas y cultura

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 de Enrique V (1989), más concretamente, como himno de acción de gracias tras la victoria de Agincourt. Ese pasaje musicado merece ser visto aunque sea en youtube.

Recientemente 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.

Y es que su figura es señera en la historiografía hispana. Se le recuerda como gran estadista, político, reformador de la Iglesia y mecenas. También se le cita como 'Siervo de Dios': religioso austero, profeta de la cristiandad en el preludio de la Reforma protestante y promotor de los movimientos y grupos espirituales. Su abnegación, entrega y servicio son un ejemplo de modelo de vida pero también de liderazgo estratégico.¹

Cisneros es un político de su época al tiempo que encarna un modelo de vida tan ejemplar que ha inspirado a la Iglesia la necesidad de un proceso de beatificación. Fue el propio Fernando El Católico, el referente de Maquiavelo, con el que en graves

¹ 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>

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 por su interés personal.

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 no podía ser por tanto más adecuada; ese era el marco preciso, y no el de una victoria militar. Y es que este lema, y se verá, es todo un ejemplo de visión y narrativa, es un propósito estratégico.

Los 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 (pusieron las bases de la banca moderna); 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.

Una de las escuelas de pensamiento en materia liderazgo estratégico, la denominada Escuela Cultural explica esto y concibe el proceso de formación de estrategias como un producto del funcionamiento colectivo basado en las creencias demostradas por los miembros de la organización considerada, destacando su carácter cooperativo y colectivo. Para esta Escuela, la formación de una estrategia es sobre todo fruto de un proceso de comportamiento colectivo sustentado en las creencias compartidas por los miembros de la organización. Como resultado, la estrategia, el producto, toma la forma de una perspectiva global, no es una posición o una estratagema y está enraizada en las intenciones y reflejada en los patrones, lo que la hace deliberada; la coordinación y control de la organización son bastante normativos, basados en experiencias de sus miembros.²

² 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. 56

Esto tiene indudables consecuencias. Campbell por ejemplo, fruto de su experiencia naval, define el liderazgo como “la contribución de un cierto individuo a la eficacia del grupo, realizada mediante el esfuerzo de los demás más bien que por sí mismo”³

Dada la importancia del sistema de creencias interno, la organización tiende a ser proactiva en comparación con su entorno que parece vacío y difuso en su influencia; el precio es que la cultura y especialmente la ideología no promueven el cambio estratégico tanto como perpetúan el orden, la estrategia existente, permitiendo a lo sumo pequeñas modificaciones. La llamada Escuela de entorno corrige lo anterior para identificar el poder para fijar la estrategia de la organización en el entorno más que en la organización.⁴

La cultura se muestra, en cualquier caso, como un elemento capital en la conducción de una institución; su primacía corre el riesgo de hacerla autorreferente, esto es, desengancharla de su misión haciendo que persiga sus propios objetivos como organización en vez de aquellos que le han sido asignados y que son la razón efectiva de su existencia.

Las personas también son claves y más, aparentemente, en el ámbito de una organización como la militar. El binomio constituido por líderes y cultura será decisivo en la conducción de la organización. No obstante, la no existencia de circunstancias extraordinarias no permitirá el empoderamiento igualmente extraordinario, la legitimación, de un líder para afrontar los ineludibles procesos de cambio que la adaptación a una realidad fluctuante puede requerir, lo que da primacía a la estabilidad. La cultura y las dinámicas que genera pueden dificultar así el papel de los líderes en el ejercicio de sus funciones por más que potencien los resultados alcanzados por la organización.

Otra cuestión es que la cultura de las Fuerzas Armadas de todo el mundo son culturas eminentemente tácticas (más del 95% de su personal desarrolla durante toda su carrera militar este tipo de funciones), se prima lo tangible, el pragmatismo, lo operativo. Y la estrategia, y se verá, no es la cima de la táctica. Sus claves y dinámicas son diferentes. Los mejores líderes tácticos, no tienen por qué ser los

³ Campbell, Donald. A study of Naval Leadership. Columbus , Ohio State University, Personnel Research Board, 1953.

⁴ 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. 56

mejores líderes estratégicos. El Ejército de los EE.UU ha identificado esta carencia y desarrollado un programa con vistas a su pronta identificación y orientación de sus carreras,⁵ de hecho, la propia Estrategia Nacional Militar de 2015 propone incentivar la visión estratégica de sus líderes.⁶ Pero este problema es común con la empresa civil, donde pocos de sus altos ejecutivos cuentan con visión estratégica.

En esta línea, Jason W. Warren⁷ va más lejos al considerar que en el Ejército Norteamericano se ha primado el mando táctico, lo que él denomina centuriones, líderes con una gran experiencia sobre el terreno y que hacen uso de ella en detrimento de los líderes formados estratégicamente. Se ha primado el mérito sobre la capacidad. Es más atribuye precisamente a la falta de visión estratégica los fracasos en teatros como los de Irak y Vietnam. A su juicio, los debates sobre el nuevo tipo de guerra son debates tácticos u operacionales, y no estratégicos como procedería, lo que ha tenido como consecuencia la derrota del ejército más preparado y dotado del mundo.

En fin, los militares siempre se han mostrado interesados por el liderazgo, en todas sus formas y planos; está en su ADN. Como decía Napoleón, todo soldado lleva en su mochila el bastón de mariscal. Militar y liderazgo son términos que pretenden ser equivalentes. Esa tarea nos llama y hasta sirve para medir nuestra cualificación profesional.

Y es que, la actividad militar no es posible sin una sucesión concatenada de liderazgos superpuestos - tanto en los diferentes niveles de decisión como sobre el terreno - al objeto de conseguir la vertebración del colectivo militar. Una organización como la militar precisa de ductilidad y versatilidad para adaptarse al enemigo, y eso es solo posible dotando de movilidad a sus partes, esto a su vez requiere darles capacidad de liderazgo a los distintos niveles de decisión. No todo puede encontrarse resuelto por la doctrina, ni tampoco por las órdenes del mando que sin embargo actúan como principios inspiradores para el proceso de la decisión y adaptación. Y esto se produce a todos los niveles:

⁵ Burris, Larry. "Strategic Leadership: A Recommendation for Identifying and developing the United States Army's Future Strategic Leaders."

http://usacac.army.mil/cac2/cgsc/repository/dcl_First_Place_Essay_2006_2007.pdf

⁶ Estrategia Militar Nacional junio 2015, pp.13 y 14

⁷ Warren, Jason W. "The Centurion Mindset and the Army's Strategic Leader Paradigm." The US Army War College Quaterly. Vol. 45 No. 3 Autumn 2015 p. 27-38

“las operaciones militares de la posguerra fría son tan descentralizadas, que requieren hombre y mujeres en todos los niveles del Ejército para llevar a cabo complejas tareas de liderazgo y administración...estas tendencias requieren que el Ejército fomente una cultura militar destinada a preparar a los suboficiales para que se conviertan en “soldados estratégicos”... este término se refiere a la devolución de las responsabilidades del mando a individuos en niveles de grados inferiores en una época de comunicaciones inmediatas e imágenes penetrantes de los medios de comunicación”⁸

Por si lo anterior fuera poco, las Fuerzas Armadas se hayan en un permanente estado de transformación, de modernización tecnológica y, consecuentemente, organizacional. Ese permanente tránsito reclama también una suerte de liderazgo igualmente multinivel. Las Fuerzas Armadas son un colectivo amplio y diverso, una organización de masas, en el que se mezcla lo burocrático con lo operacional, lo tradicional con lo vanguardista y todo ello debe formar un conjunto coherente. La conducción y el anclaje del conjunto en los valores en que se soporta, se presentan como elementos decisivos en el iter.

En fin, la formulación, conceptualización y difusión del término líder, del liderazgo, aun pudiendo tener una raíz latina (lid, en el sentido de disputa), proviene sin la mínima duda del mundo anglosajón. Por liderazgo puede entenderse el conjunto de habilidades gerenciales o directivas con que cuenta un individuo para, dentro de un grupo dado, influir en la forma de ser o actuar de las personas haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También está relacionado con la capacidad de iniciativa, delegación, gestión, convocatoria, promoción, motivación y evaluación de un proyecto realizado de forma eficaz y eficiente.

Además de existir diversos tipos de liderazgo, existen también palabras con significados parcialmente asimilables, como puede ser y tomando en consideración el ámbito de este estudio el término Mando, teniendo esta unos componentes formales, prácticos y de gestión que el liderazgo no precisa o no tiene. En cualquier caso, no se va a entrar aquí pues no procede, en la elaboración de una teoría general

⁸ Stringer, Kevin D. "Como educar al soldado estratégico. Un cambio de paradigma." En Revista Military Review, enero-febrero 2010 p. 35.

del liderazgo, y nos vamos a centrar en una visión del liderazgo como la suma de *auctoritas* y *potestas* - esto es de un Poder formal, estamental, en el que también convergen inspiración e influencia - y en un marco específico y amplio como es el estratégico.

Mando y liderazgo, no son pues términos equivalentes por más que concurren las más de las veces en la misma persona, en todos los niveles de decisión y significativamente en uno: el del general, el *Flag Officer* de la literatura anglosajona.

El liderazgo estratégico como arte del general

La cuestión de la posición del líder de las fuerzas es relevante; Charles Ardant du Picq en sus “Estudios sobre el combate” sostenía al respecto: *“Las tropas débiles quieren ser conducidas al combate con sus jefes situados en cabeza, pero las que son fuertes, los prefieren situados a su espalda o a sus costados, es decir, quieren ser dirigidas pero no conducidas.”* Posición y confianza muestran así relación.

Existen muchos tipos de liderazgo, e incluso dentro del mismo tipo, se dan roles diferentes y no sólo referidos a la posición. La seguridad, la confianza es clave. El capitán al frente de la formación la lidera desde el ejemplo heroico; el suyo es sin duda el liderazgo militar característico. El teniente en el centro mantiene la cohesión, mientras el comandante desde atrás ejerce el liderazgo de los sabios y la dirige y sitúa su acción en el contexto de la batalla; el general, por su parte, al margen de su emplazamiento personal, ubica la batalla en el contexto de la guerra. El político utiliza la guerra, la victoria para construir sobre ella la paz. Luego están distintos tipos de liderazgo dependiendo de las especificidades: logístico, técnico, el directo, organizacional...

Al igual que sucede con el término liderazgo, también existen palabras cuya vulgarización o banalización ha hecho que se conviertan en lugares vacíos, en términos más o menos ampulosos con los que, como en este caso, se viene a expresar rigor, seriedad o un estudio concienzudo por los que es necesario transitar, y aun, ante los que es necesario prosternarse. Esto es lo que sucede con el adjetivo estratégico o con la propia palabra estrategia. Si bien es una palabra de orígenes militares ha sido absorbida por la sociedad civil mutando, banalizando e incluso anulando su significado; y en todo caso difuminándolo.

Por ejemplo, en muchas ocasiones se suele utilizar indistintamente la palabra estrategia o táctica (la estrategia del partido, la táctica del partido) en aspectos como el fútbol o en la actividad empresarial sin variar en nada el mensaje enviado. Conviene pues precisar su significado, al menos para este ensayo pues no existe consenso general que lo fije, con los riesgos de nominalismo y de falta de entendimiento que la ausencia de una definición común trae consigo.

La idea de liderazgo estratégico y más si se pretende su despliegue en el plano específicamente militar, es una perífrasis. La palabra estrategia proviene del término “*stratos aegon*” (pese a sus raíces griegas, es un término inventado en 1771 por el Teniente Coronel francés Joly de Maizeroy), esto es y literalmente, la conducción de ejércitos; mientras liderazgo implicaría el arte de quien conduce los ejércitos. Es visión más allá del teatro de operaciones. Cuando nos referimos a liderazgo estratégico militar, en cierto sentido, estamos haciendo, como se señalaba, una perífrasis para hablar de lo que se conoce como el arte del general, de la idea más pura de estrategia que de alguna manera es suplantada a través de un nuevo nombre con un componente civil. Ello quiere servir para señalar el diferente uso, el cambio de plano de registro, que se pretende hacer con los resultados obtenidos.

El almirante Castex establece en sus términos básicos la distribución espectral (no estamental) y progresiva de los ámbitos de decisión político, estratégico, operacional y táctico que, si idealmente se configuran en una pirámide de importancia decreciente, realmente se distribuyen transversalmente por los niveles inferiores y van perdiendo paulatinamente capacidad, como el espectro solar, sin que de ello se deduzcan interferencias o intromisiones.⁹

El nivel más bajo es el táctico, que proviene de un sentido próximo y básico el tacto. De ahí la palabra contacto. El “arte operacional” sería la transición entre la estrategia y la táctica, que podríamos definir como el arte de ordenar las acciones tácticas para alcanzar o contribuir a la consecución de objetivos estratégicos. El nivel estratégico está ligado al plano a la vista, al diseño, al mapa; la estrategia son fuerzas que se mueven en el tiempo y en un plano. El nivel operativo se sitúa entre ellos pues en el interactúan vista y tacto. Y el nivel político es la cúspide de todos, está relacionado con la palabra y el oído, siendo este un nivel interactivo, de diálogo, transacción e

⁹ Castex, Roul. Teorías estratégicas. Escuela de Guerra Naval, Buenos Aires 1942.

intercambio. Lo estratégico queda consignado entre lo político y lo operacional, requiriendo las virtudes de ambos.

El liderazgo táctico se encuentra referido al cumplimiento de misiones en contacto directo con personas. En el liderazgo operacional la distancia con los subordinados es aún mayor y el mando comienza a ejercerse de un modo indirecto, complementado por directivas e indicaciones. El liderazgo estratégico trasciende y supera como se verá todos estos arquetipos.

Cada uno de estos niveles tiene su propia lógica, procesos, tiempos y modos. Las claves de uno, no son las necesariamente las del otro. El nivel político busca la paz, el nivel estratégico la victoria como lo hacen los niveles inferiores en sus distintos ámbitos. Estos objetivos no son necesariamente equivalentes y precisan alinearse para encontrar sentido. Y además su permanente reseteo como consecuencia de su desalineamiento por la interacción. Alineación será una palabra recurrente en este ensayo y un factor crítico en el éxito de las organizaciones.

No obstante, son cajones que como apuntaba Luttwak, que suben y bajan. Las decisiones tomadas en los niveles bajos condicionan los más altos. Y a veces, van más allá, y actuaciones tácticas tienen repercusiones estratégicas e incluso políticas directas. Son auténticos pelotazos. Es la doctrina llamada del “cabo estratégico” que viene a ejemplificar acciones tácticas con influencia política directa, como los atentados terroristas, por ejemplo.

A niveles de la estrategia empresarial la literatura generalmente suele identificar en paralelo tres niveles: corporativo (o de empresa, en él se plantean cuestiones generales relativas a la definición del ámbito de empresa y modalidades de desarrollo), de negocios (como compartir y tener éxito en los negocios concretos) y funcional (decisiones funcionales: producción, financiación, comercialización...).¹⁰ Se acepta aquí también el permanente estado de interacción y de desplazamiento que se da en el ámbito militar.

¹⁰ 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, pp. 43 y 44.

El nivel de decisión político-estratégico

El liderazgo militar de antaño, clásico, la referencia, el modelo, el arquetipo, como se ha visto, es el del capitán, que erguido sobre su caballo y mirando con una tal vez fingida e inspiradora profundidad, controla el espacio de batalla mientras avanza al galope al frente de las tropas. Las relaciones de autoridad y subordinación son claras en ese marco; se dirige verbalmente a sus subordinados por su nombre, de los que conoce sobradamente sus capacidades y las utilizaba con maestría. Su inteligencia le provee de un correcto análisis de la situación y de decisiones acertadas y creativas.

Así, en él, la profesionalidad, la inteligencia, la belleza y lo heroico se conjugan. Pero ese es un liderazgo eminentemente táctico, tangible, plástico. Ya no nos vale, no cabe la extensión de este modelo a los niveles superiores de decisión pues el marco y la lógica varían. La extrapolación, y se verá, sencillamente no es posible. Las cualidades requeridas son diferentes, lo malo en este nivel es meritorio en ámbitos distintos.

La imagen del liderazgo estratégico es otra. Es este un liderazgo ejercido desde un despacho, de modo no verbal, sin contacto directo con las personas y que tiene como contexto un escenario, complejo, incierto, interconectado y altamente variable. Se precisa identificar las esquinas del puzzle, decidir entre el maremágnum de datos lo que resulta importante deslindando además lo preciso de lo que no lo es, lo correcto de lo falso, tratando de conectar entre sí las respuestas a los diferentes retos con objeto de promover la coherencia, alinear intereses, eliminando en la medida de lo posible las incertidumbres y datos espurios. No hay riesgo físico directo ni heroicidad en su proceder. De hecho, pueden darse contradicciones éticas; el líder por ejemplo, puede y debe exigir cosas que él personalmente no es capaz de entregar. El líder debe ser un estudioso, un intelectual pero también un hombre apegado a la realidad con la que debe lidiar y que en ningún caso puede ignorar.

Este liderazgo podría verse representado por la escultura de Helmuth Von Moltke (el Viejo) ubicada cerca de la columna de la Victoria, en Tiergarten (Berlín); allí, el general, cómodamente apoyado sobre una columna sostiene un libro entre sus manos. Resulta ciertamente de lo más inspiradora para el tipo de liderazgo que se está tratando.

El liderazgo político-estratégico ha existido desde la antigüedad. Tucídides, por ejemplo, elogió el carisma de Pericles (495 A.C.) para dirigir, convencer y, en ocasiones, manipular a sus contemporáneos.¹¹

Es muy difícil deslindar en estos niveles lo que es político de lo que no lo es, pudiéndose establecer la existencia de varios niveles estratégicos significados por la presencia, en mayor o menor medida de un componente técnico pero, en cualquier caso, su imbricación con lo político es cada vez alto.

El nivel de este espectro estratégico que se considera a efectos de ensayo es un nivel con una alta prevalencia del elemento político, resultando discutible donde ubicar las decisiones adoptadas y las relaciones de poder se tornan difusas. La claridad en el mando, de la que tanto gustamos los militares, el escalafón, se diluye en una nebulosa, en una nube.

Los lineales ritmos de la Revolución Industrial, la profecía de Comte según la cual los ingenieros desplazarían a la nobleza tuvo su cumplimiento cuando el Ejército, antes compuesto por campesinos y encuadrado por nobles, paso a encontrarse integrado por obreros y a estar dirigido por técnicos.¹² Ahora hay que superar el positivismo y releer a Baldassare Castiglione para recordar que el Cortesano debía de contar con formación militar. Se impone el trabajo de Corte, el regreso a las formas del Antiguo Régimen. La milicia es humanismo, el fracaso de la tozuda linealidad táctica.

La política y la estrategia tienen un espacio común. En palabras de Kissinger “*si los objetivos militares y los políticos no están sincronizados desde el principio, siempre habrá el peligro de hacer demasiado, o excesivamente poco.*”¹³ El imperio japonés, por ejemplo, se equivocó en cuanto al tipo de guerra que le iba a enfrentar a los norteamericanos. Poseyendo una estrategia indudablemente continental al ocupar militarmente China, los japoneses se embarcaron en una guerra marítima al atacar a los EE.UU.¹⁴

¹¹ <http://perspectivamilitar.blogspot.com.es/2008/01/liderazgo-estrategico-consideraciones.html>

¹² Aron, Raymond. *Guerra y paz entre las naciones*. Revista de Occidente, Madrid 1963., p. 363.

¹³ Kissinger, Henry. *Diplomacy*. Simon & Schuster Paperbacks, Nueva York 1994, p. 510.

¹⁴ James, D Clayton “*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. 736.

Es la política la que en última instancia fija los límites, las restricciones, las condiciones. Los límites no los imponen los medios, es decir las operaciones militares, los imponen los fines, es decir los objetivos políticos, aunque ciertamente los objetivos están condicionados por las opciones que hacen posibles los medios. Los límites del campo de batalla los debe fijar la política. Si la política no fija los límites de la acción militar, la guerra además de total, se tornará absurda.¹⁵ La actuación concertada de políticos y militares queda así planteada como decisiva.

El maquiavelismo de la estrategia puede legar a confundir fuerza con poder, lo que es una aproximación muy simplista a la problemática planteada. Fuller coincide en esta aproximación cuando habla del “*error churchiliano*” consistente en confundir medios militares y metas políticas, pues la guerra del hombre de Estado es diferente de la del hombre de guerra, para uno es la continuación del comercio político, mientras para el otro es la destrucción de las fuerzas enemigas.¹⁶

La desconexión entre política y estrategia ha provocado que la victoria militar en guerras, por poner ejemplos lejanos y poco conflictivos, como Argelia y Vietnam no haya podido ser aprovechada y se hayan saldado con la derrota final. Otros nos quedan mucho más próximos.

La dirección de una guerra tiene por objeto no ya los combates ni otros asuntos específicamente militares, sino el crear las condiciones favorables para arreglar la paz.¹⁷ En esta línea, Peter Paret¹⁸ considera que el hecho de que Napoleón ostentara el mando político y militar condujo a la adopción de decisiones políticas desastrosas que podrían haberse evitado con una mayor división de responsabilidades. Tuvo ventaja hasta que sus enemigos aprendieron de sus errores. Su principal equivocación fue confundir los niveles políticos y estratégicos al condicionar la política a la estrategia militar, con lo que provocó una interminable sucesión de coaliciones en su contra que al final acabaron por superarle.

¹⁵ González Martín, Andrés et al. Evolución del pensamiento estratégico Documento de trabajo del Departamento de estrategia, ESFAS 2010.

¹⁶ Verstrynge, Jorge. Una sociedad para la guerra. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid 1979, p. 142.

¹⁷ De la Lama Cereceda, Juan A. “*Prólogo a la edición española*” en Fuller, J.F.C. La dirección de la guerra. Ediciones Ejército, Madrid 1984, p. 9.

¹⁸ Paret, Peter. “*Napoleón y la Revolución en la guerra*” en Paret, Peter (coord). Creadores de la Estrategia Moderna. Opus citada, p. 148.

No resolvió el problema que se arrastraba desde la Revolución y estaba referido a la implantación del nuevo Régimen. En consecuencia, fue incapaz de relacionar los éxitos tácticos con el conjunto de la guerra y ésta con su contexto económico, político y geopolítico.¹⁹ A sensu contrario y en palabras de Clausewitz *“podemos decir, por tanto, que los veinte años de victorias que señala la Revolución, se deben, principalmente, a la errónea política de los gobiernos que se oponían a ella.”*²⁰

Hay, pues, que diferenciar entre objetivos políticos y militares y es preciso que no existan disonancias entre ambos pues, como dijera Mao, *“aunque los objetivos militares y políticos no son idénticos, es imposible separar los unos de los otros.”*²¹

Por ello, Von Manstein²² considera que Hitler, aunando mando político y militar, cometió graves errores en su campaña de Rusia al actuar en el terreno político de modo diametralmente opuesto a como convenía a su estrategia militar, esto es, sin tratar de promover el derrumbe del régimen desde el interior, como ya había propuesto el propio Clausewitz, al propugnar estrategias represivas acordes con su concepto racial del Estado y no contar con la población no rusa que rechazaba el régimen estalinista y veía en los alemanes a unos libertadores, a los que rendían sin pelear y en masa; así *“Hitler no debió jamás desviar sus Ejércitos de Moscú para asegurarse Ucrania pues los propios ucranianos se la hubieran ofrecido.”*²³ Esta falta de congruencia entre los objetivos políticos y militares fue determinante en el fracaso

En fin, desde la segunda mitad del siglo XX este problema se ha exacerbado; los nuevos medios militares, como las armas nucleares, son de naturaleza eminentemente política, por ello la estrategia tiende a confundirse por arriba con la política. La llamada Revolución de los Asuntos Militares permite la gestión política directa de las operaciones militares. La efigie de Carlos V a caballo dirigiendo sus ejércitos en la batalla de Mühlberg, momento immortalizado por el célebre cuadro de Tiziano, vuelve a repetirse en el siglo XXI. Como Collins sostiene *“La estrategia – dice- ya no es más un arte exclusivo de militares, así como tampoco trata únicamente sobre combates armados.”*

¹⁹ VV.AA. Napoleón y sus interpretes: Jomini y Clausewitz. Documento de Trabajo del Departamento de Estrategia, ESFAS 2010.

²⁰ Clausewitz, Carl Von. De la guerra T II. Ministerio de Defensa, 1989.

²¹ Mao Tse Tung. La Guerra de Guerrillas. Editorial Huemul S.A. Buenos Aires 1966, p. 135.

²² Aron, Raymond. Pensar la guerra, Clausewitz T. II. Ministerio de Defensa, Madrid 1993, p. 78.

²³ Fuller, J.F.C. La dirección de la guerra. Opus citada, p. 243.

En todo lo que se refiere a cuestiones de la milicia debe existir una clara subordinación de la acción militar a la acción política, porque sin control político, por ejemplo, se puede llegar a la desmesura de una guerra absoluta y sin sentido. La absoluta militarización de la guerra, la deriva militar, ocasionada por la pérdida del referente político, conduce a la transformación del combate en un fin en sí mismo; es la guerra sin razones, una cultura de violencia que se perpetúa como hábito, sin más problema que resolver.

No obstante Ludendorff, tras la Primera Guerra Mundial, aduciendo que no se le habían facilitado todos los recursos posibles para la guerra, llegó a propugnar que la política debía subordinarse a las necesidades de la guerra, invirtiendo con ello la célebre ecuación de Clausewitz y subordinando la sociedad a la herramienta. Así, cuando Clemenceau decía que “la guerra es un asunto demasiado serio para dejárselo a los generales” o cuando, como se veía, Ludendorff pretendía que la política se subordinase a la guerra, ambos reconocían implícitamente no haber realizado su trabajo. Clemenceau, al no ser capaz de reconducir las fuerzas que había desatado y resolver el debate político que corría paralelo a la guerra. Y Ludendorff su incapacidad para resolver el paradigma clausewitziano que había estancado el conflicto (“la defensa es más fuerte que el ataque”), como harían sus sucesores en la Segunda Guerra Mundial, mediante la guerra de movimientos.

La guerra total tiende simultáneamente tanto a la autonomía de lo militar (a la separación entre el poder civil y el mando directo de los Ejércitos - la unidad de mando tan propia de las guerras de Primera Generación -, ante la complejidad de la situación y su carácter técnico, lo que ha generado graves problemas de coordinación) como a integrar aspectos económicos y sociales. Se precisa reintroducir la política en la ecuación que sirve para su correcto guiado, en palabras de Kissinger:

“El requisito previo de una política de guerra limitada es volver a introducir el elemento político en nuestro concepto de la guerra y descartar la idea de que la política termina al iniciarse el conflicto o que la contienda puede contener otros objetivos que los normales de la política nacional.”²⁴

²⁴ Fuller, J.F.C. La dirección de la guerra. Opus citada, p. 290.

Con todo, los instrumentos puramente políticos no cesan de actuar durante los conflictos, de ahí surge la interrelación Política-Estrategia. Esta interrelación la plasma el Almirante Álvarez Arenas en los siguientes términos: *“Un estadista es tanto más excelso cuanto menos aparente saber de lo militar y un estratega lo haría mejor cuando no pretenda creer que entiende de política; conste que aquél tiene que saber y que éste debe entender”*.

A este complejo y difuso escenario es preciso añadir que los objetivos políticos a veces no se encuentran bien definidos, varían con el largo plazo o incluso con el decisor. Por otra parte y a nivel estratégico hay que mencionar las tenues relaciones entre causa y efecto, términos que a veces se confunden a nivel estratégico, a lo que se suma el que los resultados obtenidos son muy difíciles de cuantificar. A menudo se da el conflicto de datos, y estos ambiguos e incompletos.

La realidad es siempre más compleja que la teoría. Hace falta entender el contexto político. Los centros de decisión y poder no son claros no existe una estructura vertical jerárquica sino que esta se desarrolla irregularmente, incluso difusamente; el arquetipo institucional es uno, el arquetipo político y las relaciones de poder e influencia reales pueden ser otro bien distinto al publicado en Diario Oficial. Es preciso analizarla y comprenderla objetivamente. Los líderes implicados se relacionan en este entramado sin claros poderes ni jerarquías ni prelación establecidas. Las personas y los gobiernos cambian en un mosaico fluctuante de poder, administración y política que muchas veces no es del todo comprendido por los intervinientes. La legislación no es tampoco clara viéndose afectado el trabajo del líder estratégico por diferentes normas promulgadas a diferentes niveles por diferentes administraciones en términos internacionales, nacionales, regionales y locales. Y convencer al Ministro precisa previamente convencer a su gabinete las más de las veces.²⁵

El liderazgo estratégico militar se encuentra así a caballo entre dos mundos; toma su orientación de la política mientras sus decisiones se plasman directamente en el plano militar; transforma ideas en actos, principios en órdenes. Es el líder militar quien debe ubicarlo como parte de su trabajo y en el contexto de sus relaciones horizontales con otros actores con los que deberá interactuar, para concertar actuaciones y asegurar los mejores resultados en términos globales, toda vez la fragmentación en

²⁵ VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution. www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca

el espacio decisor. Su misión es dotar de dirección a los niveles de decisión inferiores, proporcionar asesoramiento a los decisores políticos y poner en su contexto con otros actores comparables. Es pues un conversor, un puente, un líder y un director en el contexto de un escenario borroso de relaciones de autoridad que se superponen y confunden.

Como dice el General George Casey “El líder estratégico, conduce al logro de su visión organizativa, en un marco de alto nivel a través del desarrollo de políticas y estrategias, construyendo consensos, adquiriendo y asignando recursos, influenciando la cultura organizacional y dando forma a un contexto complejo y ambiguo. Lidera a través del ejemplo para construir una organización efectiva, desarrollar la siguiente generación de líderes, dar energía a los subordinados, buscar oportunidades para avanzar en los objetivos organizacionales y el equilibrio personal y profesional”²⁶

El liderazgo estratégico

La Escuela de Guerra del Ejército de Tierra norteamericano (USAWC) ha definido tradicionalmente el liderazgo estratégico como: “El proceso utilizado por un líder para alcanzar una visión precisa, influyendo en la cultura organizacional, asignando recursos, a través de la política y la directiva, construyendo consensos, dentro de un entorno global inestable, incierto, complejo y ambiguo en el que existen oportunidades y amenazas.”²⁷

En el mundo empresarial, en paralelo, la Dirección Estratégica pretende “insertar la vida de la empresa en su medio externo de modo que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer, todo ello sin perder la visión de los recursos las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que todavía mantenga... Como resultado de la conjunción de estos factores surge la situación de partida, en base a

²⁶ Gerras, Stephen J. Strategic Leadership Primer (3rd Edition). Department of Command, Leadership and Management, Army War College, p. 4.

²⁷ IBIDEM, p. 35

la cual pueden ser establecidas las distintas alternativas o cursos de acción que posibiliten a la empresa alcanzar los objetivos propuestos. El proceso culmina con la puesta en práctica de tales alternativas.”²⁸

Los ámbitos del liderazgo estratégico desde la perspectiva de la empresa resultan igualmente extrapolables y serían cuatro: el campo de actividad (la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico), las capacidades distintivas (que incluyen los recursos y las habilidades presentes o potenciales), las ventajas competitivas (respecto del entorno) y el efecto sinérgico (que busca y se basa en la explotación de interrelaciones entre las distintas actividades, recursos...). Sus fases serían: 1.- El establecimiento de fines y misiones generales de la empresa. 2.- Análisis y pronóstico del entorno, amenazas y oportunidades. 3.- Análisis interno y determinación de la posición competitiva. 4.- Formulación y diseño de estrategias en todos los niveles de decisión. 5.- Evaluación y selección de estrategias. 6.- Implementación. 7.- Control estratégico. Estaría pues formado por tres grandes bloques: Análisis de Estrategias, Formulación de Estrategias e Implantación de Estrategias, en un proceso de interacción constante de los distintos bloques y elementos de los mismos.²⁹

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 basaría en definir una situación y establecer los medios alcanzarla directamente, siendo igualmente responsables tanto de la decisión como de toda la gestión del proceso para su logro. Es decir aunaría no solo la base teórica sino también la forma con la que esta se lleva acabo.

En el mundo de los negocios es extraño el líder que es capaz de sostener simultáneamente una visión a largo plazo y conciliarla con la gestión detallada de los asuntos diarios. El visionario está orientado hacia el futuro, es proactivo y su proceder se encuentra acompañado por el riesgo. El gestor es normativo, tiene por base el presente, la realidad que maneja en su día a día. El liderazgo estratégico es algo más que la suma de visionarios y gestores. Los elementos clave para su desempeño son

²⁸ Navas López, José Emilio; Guerras Martín, Luis Ángel “La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones” Opus citada, pp. 21-22

²⁹ IBIDEM, p. 47.

la visión hacia dónde se quiere ir y una cultura común que garantice la unidad de acción frente a los obstáculos que se puedan presentar.

El binomio Comandante-Segundo Comandante característica de todas las marinas del mundo y de no pocas empresas, ha resuelto con acierto estos problemas aunque a nivel táctico. El primero es responsable del cumplimiento de la misión asignada mientras que el segundo se ocupa de las labores del día a día y traspasa al nivel superior aquellas cuestiones extraordinarias que superen la capacidad de decisión que tiene asignada.

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 una carrera más larga para darle alcance); el liderazgo estratégico es navegación ortodrómica, un rumbo directo de intercepción.

El líder estratégico establece las referencias sobre las que se va a construir la realidad, las condiciones iniciales de las 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....

Todas las premisas desde las que se construye la realidad presente al tiempo que se diseña su futuro; y junto a él las estrategias para alcanzarlo que se evalúan seleccionándose una que se implementa y se monitorea. Se trata de un diseño integral.

La misión, la visión, el propósito y la narrativa estratégica se convierten en elementos clave para el logro de este fin, contribuyen a explicitarlo y haciendo que el mensaje llegue a quienes van a cumplimentarlo. Estas 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.

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, 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. Debe ser capaz de dar órdenes directas a su equipo, pero sobre todo de influir mediante su ejemplo en las conductas y proceder del conjunto de la organización.

El líder consecuentemente debe suministrar al equipo su visión a largo plazo, adecuar la cultura a los fines de la organización, construir la respuesta multinacional inter e intra agencias, representar la organización y gestionar el cambio. Debe tratar así 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 coherencia estratégica alineando la cultura, valores, objetivos estratégicos y el plan para alcanzarlos. Debe ser en cualquier caso un constructor de los consensos con otras organizaciones y aun dentro de la suya propia, imprescindibles estos para el logro de estos objetivos.³⁰

Por la naturaleza dialéctica de su relación la adaptación a unos riesgos que evolucionan y, consecuentemente, el cambio es una constante. Con su visión y un sistema de valores bien articulado, transforman la cultura de la organización. Los líderes estratégicos tienen la responsabilidad de conducir el proceso de cambio; este, en las grandes organizaciones como las Fuerzas Armadas se produce lentamente y con un gran consumo de energía.

Un trascendente cambio tecnológico, por ejemplo, lleva aparejado un cambio normativo, lo cual trae consigo de la mano a medio plazo un cambio cultural; y ese cambio, siendo la cultura un elemento prevalente, es costoso lo que puede a su vez

³⁰ Gerras, Stephen J. Strategic Leadership Primer (3rd Edition). Opus citada, p. 48.

revertir el proceso, hacer que sea ineficaz o ineficiente el cambio realizado y generar un periodo de tensionamiento en la organización.

La complejidad y calado, junto con lo prolongado en el tiempo que puede ser el esfuerzo pretendido y la continuidad del mismo hace que esta sea una carga excesiva para una sola persona y sus resultados mejoren cuando esta labor es realizado por un grupo de ellas unidas por una poderosa cultura común. Esto hace además necesario articular un procedimiento para que la sucesión garantice la referida continuidad y coherencia del esfuerzo al tiempo que quien vaya afrontar tales cometidos cuente con la preparación adecuada.

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. Los líderes pueden ser ramas completas de una organización, 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 no se pueden distinguir.

La contribución militar a este liderazgo complejo tiene claves propias toda vez que se construye sociobiológicamente por el restablecimiento de la relación del hombre con el mundo y, por tanto, son resultado de las relaciones sociales y culturales.

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 con una función y misión clara, lo que acaba por generar una cultura específica. La mayoría de las instituciones no son bloques monolíticos, por eso un efectivo liderazgo institucional es imprescindible para un exitoso desempeño profesional y este pasa por garantizar la sinergia organizacional.³¹

El líder estratégico, dirige la vida diaria de la organización y a partir de la resolución de problemas menores, con la experiencia y mutuo conocimiento, va ganando consenso entre los diversos grupos y organizaciones del entorno político, normalizando la cooperación y explorando en nuevas formas sinérgicas. Simultáneamente prepara la organización para los retos del futuro, liderando el tránsito hacia este.³²

³¹ VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution. Opus citada.

³² Gerras, Stephen J. Strategic Leadership Primer (3rd Edition). Opus citada, p.54.

Debe procurar la transformación de la organización con vistas a su cada vez mayor adaptación a los objetivos a los que debe servir. Y puesto que en un conflicto (y con la realidad también) la relación es dialéctica, las organizaciones militares deben ser altamente maleables para absorber y dar respuestas a las reacciones del adversario. Son pares de fuerza enfrentados.

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 (de abierto a cambio de paradigma) e ideología profesional (de internalización hasta su gestión).³³

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 que los aúna. Los líderes son pivotes donde reposan las comunicaciones, una de sus principales prioridades.

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. Y es que el sistema de poderes anónimos no siempre responde a todas las aspiraciones ni las necesidades de las sociedades. Las multitudes siguen mejor a un hombre que a una abstracción. En tiempos de guerra y calamidad muchas democracias reclaman a un dictador (en el sentido romano de la palabra) con lo que pretenden concentrar la responsabilidad sobre una imagen visible.³⁴

³³ VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution. Canadian Defense academy, 2007. www.cda.cfiilfc@forces.gc.ca

³⁴ Aron, Raymond. Un siglo de guerra total. Editorial Hispano Europea, Paris 1958, p . 338.

El líder debe formar parte de la cultura de la organización, y al mismo tiempo ser capaz de sobresalir y trascender de ella, no ser absorbido y ser capaz de moldearla conforme a los retos que la organización va a tener que soportar en un futuro, superando las dinámicas internas generadas por esta y actuando conforme a la misión que tiene asignada.

Para lograr todo esto no existen fórmulas pitagóricas, el resultado es 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.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos
Analista del IEEE*