

Federico Aznar Fernández-Montesinos

Repensando el liderazgo estratégico.
-10ª-. Cultura militar como cultura
táctica

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

Repensando el liderazgo estratégico. -10ª-. Cultura militar como cultura táctica

Resumen:

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

Abstract:

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

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

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

La cultura técnico burocrática militar

La expresión Fuerzas Armadas recoge en su misma formulación una relación con la tecnología; son fuerzas, como se dice, pero significativamente dotadas de un elemento tecnológico, las armas, lo que las significa hasta el punto de entrar en su nombre y quedar consignadas como fuente del poder de los Ejércitos. Según Hegel,¹ “*las armas son la esencia misma de los combatientes,*” pues como nos recuerda Engels en su *Anti-Dühring*, se precisan de instrumentos para la violencia.

Esta es una aproximación interculturalmente válida. La estrategia militar se muestra en el mundo islámico, por ejemplo, y así lo manifestó el propio Profeta Mahoma durante la batalla de Badr, como un asunto de opinión que no obedece a los preceptos islámicos sino a criterios propiamente técnicos.² Es más, sostiene que la guerra es trampa y engaño al enemigo:³ “*Allah es el mejor de los intrigantes*” (Corán 3,54).

La organización de las Fuerzas Armadas, además cuenta entre sus características más relevantes con un alto componente inercial y no sólo en la doctrina sino también por razones operativas. Para que los Ejércitos dispongan, por ejemplo, de una capacidad aérea requiere de mucho tiempo. Se precisa contratar aviones, construirlos, adaptar o generar doctrinas, construir aeropuertos, escuelas, adiestrar a los pilotos, adiestrar escuadrillas, realizar ejercicios, asegurar el apoyo logístico en material y doctrina....De modo que si se llega a perder esa capacidad pueden precisarse decenios para su recuperación, además de un ingente desembolso económico. Los cambios por eso sólo se producen poco a poco.

Junto a este componente inercial, paradójicamente, se encuentra la necesidad de un permanente *aggiornamento* tecnológico y doctrinal que asegure la superioridad sobre una eventual amenaza y que convierte (o debiera) a lo ya sucedido en irreplicable y único, en la medida en que se tomará en consideración en futuras evaluaciones de la situación. Como resultado, se absorbe lo más moderno desde

¹ SCHMITT, Carl. “Teoría del partisano” en El concepto de lo político. Alianza Editorial, Madrid, 1991, p. 187.

² FLORES, Mehdi. Muhammad. UNED, Curso de Cultura, Civilización y Religión Islámica. Documento de Trabajo p. 115.

³ AN NAWAWI. Lo mas granado del jardín de los justos. Comunidad Musulmana de España, Motril 2005, p. 343.

formulaciones culturalmente rancias, lo que permite alcanzar un equilibrio que facilita la estabilidad en el tiempo y la predisposición ante lo novedoso imprescindible en la dialéctica de superación inherente a la guerra. La evolución es primada sobre la temida e indeseada revolución frente a la que caben todas las prevenciones en asuntos de tanta relevancia y que implican vidas.

Su proceder resulta sesgado como consecuencia de lo anterior. La aproximación militar a los problemas hasta resulta tendenciosa, toda vez que insiste y perfecciona una solución, sin bascular a nuevas áreas, diferentes, cuya explotación podría resultar más rentable. Se insiste en perfeccionar un fusil *ad nauseam* y con un rendimiento decreciente en vez de mutar a otro tipo de arma.

La multidisciplinariedad, el enfoque integral, la introducción de otras referencias en los procesos de decisión para romper con una unanimidad previa en la decisión, se torna así en imprescindible para corregir este defecto y provocar un salto hasta un nivel de decisión lógica diferente; como Henry Ford decía: *“Si hubiera preguntado a mis clientes qué es lo que necesitaban, me hubieran dicho que un caballo más rápido.”*

La tecnología ha transformado el ser de los oficiales, que si en un momento sus referentes fueron el humanismo (militares fueron Cervantes, Calderón, Cadalso, Jorge Manrique...) o incluso la científicidad (como Jorge Juan o el poco conocido e insuficientemente reconocido general Ibáñez Ibero⁴), quedaron convertidos como promulgaba el positivismo, en *practitioners*, en ingenieros que abandonando la investigación del ser de las cosas se ocupaban preferentemente de su implementación mecánica.

⁴ El General Carlos Ibáñez e Ibáñez de Ibero (Barcelona, 1825 - Niza, 1891), marqués de Mulhacén, fue el principal promotor español de la geodesia e inventor del 'aparato Ibáñez', también conocido como 'regla española', destinado a medir bases de triangulación geodésica, con el que se realizó, bajo su dirección, la medición de la base central de la triangulación geodésica de España, iniciada en Madridejos (Toledo), entre 1856 y 1859. En lo que se refiere a la metrología, sus trabajos y su visión de una metrología universal coordinada entre todas las naciones, jugaron un importantísimo papel en la creación de la Oficina Internacional de Pesas y Medidas (BIPM), siendo su primer presidente desde 1872 a 1891, y actuando como tal en 1875, con ocasión de la Conferencia diplomática internacional celebrada en Breteuil, convocada para establecer los primeros prototipos internacionales del metro y el kilogramo. (http://www.e-medida.es/documentos/Numero-4/EI_general_ibanez_de_iberro)

Esto generó un cambio de mentalidad, un triunfo del logro y la eficacia frente a otros considerandos, e incluso, la victoria de una visión en ocasiones lineal y bicromática de la realidad cuando la guerra, no se olvide, es una actividad política y no una actividad únicamente técnica, por más que precise de esta para su satisfactoria ejecución práctica.

Nuevamente, la multidisciplinariedad se torna un apoyo necesario para explorar nuevos horizontes y subsana la debilidad considerada. Para luchar contra ese peligroso sesgo y propiciar el retorno de los militares a su necesario humanismo, en todos los ejércitos, aparecerán cursos como el de Estado Mayor o los Altos Estudios Militares, entre otras formulaciones, que buscarán dotar al oficial de los esquemas mentales y amplitud de miras necesaria para el desarrollo de sus cometidos.

Y es que todo en nuestro mundo parece especialización. La cultura, el deporte, la ciencia... se han especializado. Ya no hay un saber, sino múltiples especialidades, hay globalización pero no universalización. El hombre universal del Renacimiento o el hombre nuevo que nace con la Revolución Francesa han dado paso al hombre técnico y especializado de nuestros días.⁵

Entre estrategia y tecnología hay una relación simbiótica, la una condiciona la otra;⁶ si Strassman sostiene que *“la historia de la guerra es la historia de la doctrina,”*⁷ la doctrina está condicionada por la tecnología sobre la que se aplica. Así la tecnología está detrás del cambio del modelo de Fuerzas Armadas al implicar una opción en pro de la especialización y la profesionalización. Y con ello también se genera un cambio de modelo cultural.

La tecnología, a priori, condiciona la táctica que condiciona la estrategia que condiciona la política y, consecuentemente, también la cultura. Por tanto es uno de los condicionantes del modelo de FAS, que se presenta como una de las vías más relevantes para superar – principio clausewitziano de acción recíproca – junto con la doctrina, a la contraparte. La evolución del modelo de FAS se produce como resultado de la aplicación de esta lógica de adaptación-superación con el factor moderador impuesto por el realismo. La tecnología acrecienta tal sensación.

⁵ EGUAIDAZU MAYOR, Santiago. “La pragmática nariz de Federico Montefeltro” en VV.AA. Apología de lo inútil, Editorial Avarigani, 2011.

⁶ TOFFLER, Alvin y Heidi. Las guerras del futuro. Ediciones Plaza & Janés, Barcelona, 1994, p. 25.

⁷ TOFFLER, Alvin y Heidi. Las guerras del futuro. Ediciones Plaza & Janés, Barcelona, 1994, p. 200.

La cultura militar como cultura táctica. Los dilemas de la cultura militar

Trayectoria militar y cultura

Todo lo anterior favorece, acumulando lo hasta ahora apuntado sucesivamente, una visión técnica, pragmática, bicromática, casi algorítmica y singularmente práctica de la realidad en los oficiales que, durante la mayor parte de sus carreras, acostumbran a tomar sus decisiones en entornos precisos y acotados, formándose y promocionándose sobre esa base.

Frente a ello, el pensamiento estratégico implica algo más inconcreto y hasta enteléquico en la medida en que es la línea que da coherencia intelectual a una serie de movimientos en el tiempo.⁸

En cualquier caso, nos encontramos ante una cultura muy fuerte que genera una tensión con el marco individual de decisión toda vez que propicia una uniformización que dificulta la diversidad y condiciona las respuestas posibles del individuo. Las diferentes culturas nacionales convergen con ésta dando una respuesta de un signo diferente al binomio tensión individuo-comunidad militar generando un equilibrio distinto en cada caso.

En fin, las Fuerzas Armadas son una Institución y, como tal, incorpora un componente de estabilidad y un formalismo intrínseco que vienen a ser una de sus características más notables y que, de paso, la convierten en un grupo social cuasi estamental. La trayectoria de un oficial en este marco viene a girar, como ya se ha dicho, sobre una suerte de *Cursus Honorum*, un *iter* o, como sostiene Janowitz, un recorrido profesional en el que es obligado para la promoción el tránsito (estampillado) por diferentes destinos que le conducen de una responsabilidad a otra mayor. Un sistema de puertas concatenadas y de tamaño cada vez más reducido, que acaba no pocas veces por generar una cierta cultura del descarte.

Es más, el trabajo de la mayor parte de los miembros de las Fuerzas Armadas se lleva a cabo en las unidades y a nivel táctico-operativo. La carrera del oficial va por tercios. El primer tercio de esta – en el que se confirma el proceso de imprimación descrito por

⁸ ADAIR, John. Effective Strategic Leadership. Pan Books, 2003, p. 33.

Konrad Lorenz - es claramente táctico, el segundo mayoritariamente táctico-operativo y el tercero mayormente operativo-estratégico. Las tropas, el grueso, se mantienen a nivel táctico.

Por tanto, las decisiones estratégicas quedan en el culmen, lejanas, y el personal que accede a su desempeño, escaso, puede tener una mentalidad y unos patrones de conducta forjados ya en los niveles anteriores; y además este nivel se les puede mostrar demasiado inconcreto y resultarles trabajoso por el cambio de claves que implica en una edad madura cuando ya se cuenta con una concepción consolidada de la vida y sus circunstancias. No en vano antigüedad en el empleo militar, responsabilidad y canas tienen una asociación cuasi biunívoca.

Como resultado y contra lo que pueda parecer y a veces se propugna desde ciertos ámbitos por interés, desconocimiento o desidia, o por las tres cosas simultáneamente, los militares se pasan toda la vida estudiando, formándose, realizando un permanente esfuerzo intelectual.

Su tendencia natural, eso sí, es hacia lo concreto, lo útil, y en el plano temporal hacia el corto plazo. Trata siempre de resolver todos los problemas que se le presentan sin dejar nada detrás. La filosofía, las consideraciones teóricas, ceden ante la demandante realidad con la que debe lidiar. El oficial, en general, no está acostumbrado a bregar con problemas abstractos y complejos, multidimensionales, y menos aún, cuando implican una gestión prolongada en el tiempo, que no a la resolución definitiva del asunto abordado, y que es, precisamente, lo que caracteriza a los problemas políticoestratégicos.

Frente a ello, los cortos periodos de tiempo en los destinos, por lo común 2-3 años en la mayor parte de los Ejércitos Occidentales, permiten un conocimiento profundo y diverso de las distintas facetas de la Institución, pero incorporan el peaje de que hacen del oficial un generalista centrado en alguna rama de lo operativo mientras obligan a reducir por pura práctica la profundidad en el conocimiento de su destino.

De esta manera se ve obligado a entrar en los destinos con energía, a adaptarse rápidamente y a presentar resultados a muy corto plazo. Esto condiciona el enfoque, lo vicia hasta cierto punto e, incluso, puede hacerlo epidérmico. No importa el fondo, las tripas del puesto detentado, tanto como su uso y posibilidades, imprimando con ello en los primeros estadios de la carrera, una vez más, el carácter intrínseco a los

operadores; esto es, una visión rápida, utilitarista y decidida de la profesión.

Cultura y aptitudes

Desde una perspectiva antropológica, una aproximación a la cultura militar debiera implicar un estudio sobre el honor al estilo del que Ruth Benedict hiciera en su célebre ensayo “*La espada y el crisantemo*” a modo de aproximación a la cultura japonesa. No disponemos aquí de un espacio para ello y nos vamos a centrar en algunos rasgos que se estimulan o incentivan desde esta en relación con la problemática del liderazgo estratégico, con especial incidencia en las paradojas que suscita.

En general, los militares —aunque no solo ellos, ya que esta postura es muy común en la formación técnica— preferimos ver y tocar (sentidos principales) a oír y gustar (sentidos secundarios). Las nuevas responsabilidades demandan la educación de la sensibilidad en estos últimos sentidos con los que se quiere simbolizar la captación de lo importante en un nuevo marco intelectual. Las cuestiones intangibles, contra lo que pueda parecer a primera vista, son las primeras y más trascendentes toda vez que vienen a fijar el entorno que sirve a la resolución del problema.

El militar, en su modelo ideal o tradicional, es parco en palabras, le gusta ser conocido por sus acciones, “*facta non verba,*” *hechos no palabras*. La frase “*Veni, vidi, vici*” (*llegue, vi y vencí*) con la que Julio Cesar se dirigía al Senado Romano tras la batalla de Zela es un ejemplo simultáneo primero de conducta militar, después de visión y por último, de decisión. Con ella Cesar dio prueba de ese laconismo⁹ y también de resolución, como Leónidas que, al ser requerido a deponer las armas, contestó con cierta gracia *Μολὼν λαβέ* (*Molon Labe*, “*Ven y tómalas*”).

El estilo escrito de comunicación militar es muy prosaico y monótono. Una expresión con la que se trata de dar forma de normalidad rutinaria a la información, aun a pesar de su trascendencia; hay un punto de gloria en ello. Así, no son frecuentes los adjetivos – son hasta peligrosos - pues no califica tanto como expone; predominan

⁹ El territorio de Laconia pertenecía a Esparta. En la educación espartana, la egogé (ἀγωγή), insistía mucho en que los niños fuesen parcos en palabras y con cierta gracia.

claramente los sustantivos. Es directo: sujeto, verbo y predicado, sin florituras. Lo más rancio y administrativo dentro de lo administrativo.

Las presentaciones militares, por el contrario, suelen ser muy brillantes y convincentes, se han acompañado siempre de mapas, colores, símbolos de todo tipo para representar toda clase de unidades, flechas rojas o azules, punteros, dibujos, fotografías, películas y ahora con las nuevas posibilidades de la informática y del Power Point mucho más. Son frecuentes los cajones de arena, los bancos de pruebas y la simulación porque es la forma de reducir la realidad a modelos más simples que resultan manejables y, por tanto, operativos, útiles.¹⁰ El militar gusta, se gloria y precia en dar la cara.

Se acostumbra por un lado a resolver el problema en su integridad sí es sencillo y, por otro, a captar lo principal de los problemas complejos y a desatender sus flecos, por accesorios e inmanejables en el margen de tiempo considerado para la decisión, cosa que en el ambiente estratégico no resulta posible.

Y es que el elemento de referencia del oficial por antonomasia no es el estratégico sino el operativo, tangible, claro; el buen Oficial es “operativo”, decide, resuelve, es práctico, dribla, sortea hábilmente las dificultades en demanda de una solución. Como se ha visto, durante la mayor parte de su carrera esto va a ser así, pero conforme se asciende en el escalafón, las decisiones que han de adoptarse no incorporan la urgencia característica de los primeros empleos, son de una mayor complejidad y obligan a una mayor profundización. Se precisa cambiar el patrón.

El General George C. Marshall, rememorando los días al poco de su nombramiento como Jefe de Estado Mayor del Ejército de los EE.UU, en 1939 escribía: *“Me di cuenta de que a los 58 años debía aprender nuevos trucos que no había aprendido de los manuales ni en el campo de batalla. En esta posición, soy un soldado político; tendré que dejar de lado mi adiestramiento para emitir órdenes y tomar decisiones rápidas y tendré que aprender las artes de persuasión y astucia. Debo volverme un experto en un conjunto de habilidades completamente nuevo”*.¹¹

¹⁰ 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>

¹¹ GERRAS, Stephen J. Strategic Leadership Primer (3rd Edition). Department of Command, Leadership and Management, Army War College, p. 1.

Las características que convienen a un líder táctico-operativo que pueden ser resolución, firmeza de carácter, valor físico, coraje, disciplina...no son las mismas que convienen a un líder estratégico, entre las que puede situarse, como ha podido verse, la capacidad de negociación, la construcción de consensos, comunicación... Son cualidades diferentes que precisan ser cultivadas, haciendo que los líderes táctico-operativos no tengan por qué ser los mejores líderes estratégicos, sí se atiende a ellas.

Por eso no hay progresión lineal en las tipologías; el desarrollo profesional precisa primero de unas formas y habilidades y luego de otras distintas, con elementos comunes pero básicamente distintos de las anteriores. La estrategia no es, se insiste nuevamente, la cima de la táctica sino un nivel diferente de decisión. El éxito en un nivel no asegura así el éxito en el otro; es más, puede suponer deformar las claves de actuación, esto es, el adquirir malos hábitos que perjudican el desempeño de las nuevas responsabilidades.

Es el general que desplaza su foco y asume los cometidos de su empleo anterior, en los que ya ha acreditado maestría que ha posibilitado su promoción, fracasando a la contra y por omisión, en el ejercicio de sus nuevas y complejas funciones en lo que se ha identificado como el Principio de Peter.

Es más, en este sentido, la experiencia es una bendición y una maldición simultáneamente en la medida en que orienta y ayuda a comprender, pero también condiciona los juicios. Ahorra ciertamente el trabajo de pensar, pero también introduce prejuicios, crea vicios, atajos mentales frente a lo desconocido, transparentes para el usuario, y que condicionan indebidamente sus decisiones.

Estos pueden desenfocar la visión, cuando no ocultar datos relevantes ahora para las nuevas responsabilidades adquiridas y, máxime, en un escenario en permanente estado de mutación. A este sesgo se une la tendencia natural a prestar una mayor atención a aquellos elementos que reafirman las propias creencias, antes que a otros que no lo hacen y que generan disonancia cognitiva.

La intuición puede ser buena a nivel táctico y operacional, pero no es algo aconsejable a nivel estratégico donde la racionalidad debe primar sobre cualquier otro criterio, no obstante deben ser algo que se reevalúe a nivel estratégico para evitar vicios adquiridos por la aproximación a cuestiones relevantes desde niveles de referencia distintos.¹²

No obstante, sus patrones, si se es capaz de cambiar las claves que sirven a lo importante, pueden reutilizarse en forma de “*olfato político*” o, inclusive, “*olfato estratégico*” queriendo significarse con el cambio de nombre el imprescindible salto de nivel de decisión y referencia en el que pueden readaptarse los patrones aprendidos en el pasado.

Así, el grupo de habilidades que le resultan necesarias para el ejercicio de sus cometidos varía con el empleo. Por ejemplo, la imaginación es peligrosa al menos de Comandante para abajo. Pero si la disciplina es la norma, a la hora de mandar, de General a Comandante —y más conforme mayor es el grado— hay que exigirle algo más que cumplir órdenes y reglamentos militares, máxime en una cultura organizacional reluctante con el desacuerdo con lo expuesto por los niveles superiores de decisión.

Ellos son evaluadores de lo que es o no importante pero, por encima de todo, creadores, debiendo de hacer posibles los fines que les vienen marcados desde el nivel superior. Para el logro de tal propósito, no pueden conformarse, simplemente, con ser meros gestores.

Conforme a esta lógica, las capacidades intelectuales del oficial para ser concordes a sus responsabilidades, por ejemplo, desde la perspectiva de la doctrina de las Fuerzas Armadas canadienses, en unos niveles básicos deberían contar con una cierta capacidad de análisis crítico. En un nivel de responsabilidad intermedio, el oficial debería ser capaz de desplazarse de lo concreto a lo abstracto y de los procedimientos a los principios aunando una capacidad de innovación. Con un nivel avanzado, implica ya el desarrollo de modelos mentales, de modo que debe ser capaz de utilizar las capacidades inductivas y deductivas para crear, adaptar o generar conocimientos a partir de sus experiencias previas, utiliza el razonamiento abstracto

¹² GERRAS, Stephen J.; WONG, Leonard. “*Changing minds in the Army: Why it is so difficult and what to do about it.*” United States Army War College Press.

para obtener resultados. A nivel de decisión estratégico debe poder desarrollar el cuerpo doctrinal de la Institución así como poder gestionar los significados de los términos implicados, superando la creatividad y la capacidad de análisis y juicio.¹³

En no pocas ocasiones, los líderes estratégicos aparecen más ligados a las actividades ejecutivas que a las conceptuales, aunque esto no tiene por qué ser así. El primer paso para propiciar el entendimiento de un grupo es la existencia de un vocabulario dotado de significados comunes.

La gestión de significados implica definir lo que resulta importante, creando percepciones e interpretaciones que permitan que los miembros de un grupo se guíen por una interpretación y una terminología común, justificar los cambios que se introducen en las organizaciones y motivar a los seguidores para que apoyen sus acciones.¹⁴

La política implica la gestión de las palabras, dejar fluir conceptos, posicionar el verbo en un discurso, algo especialmente crítico toda vez que la gestión de significados es muy importante para lograr la alineación del personal con los objetivos, misión y visión de la organización y requiere de habilidades muy específicas. Esto requiere de una especial sensibilización.

El doctor Gerras¹⁵ agrupa las competencias a nivel estratégico en conceptuales, técnicas e interpersonales. Las conceptuales incluyen pensamiento estratégico, las técnicas están referidas al conocimiento del medio externo, mientras las competencias interpersonales están en la construcción de consensos y en la comunicación interna y externa. Las competencias conceptuales pasan por un marco de referencias desde el que construir la realidad, transformando esta en mapas mentales, con un buen nivel de conocimientos que permita definir lo que es o no relevante, y sobre todo, suplir las carencias de información. En lo heurístico no suelen existir soluciones perfectas, sino distintas soluciones cada una de las cuales incorpora sus costos. Además, debe tratar de interrelacionar los diferentes asuntos de modo que pueda plantear respuestas comunes.

¹³ VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution. www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca

¹⁴ SHAMIR, Boas; HOOIJBERG, Robert. "El liderazgo estratégico como gestión de significado" en Harvard Deusto Business Review Mayo 2009 pp. 30-35

¹⁵ GERRAS, Stephen J. Strategic Leadership Primer (3rd Edition). Department of Command, Leadership and Management, Army War College,

Y no solo estamos hablando de capacidades sino también de educar la fortaleza de carácter, la serenidad, el temple, la voluntad prolongada en el tiempo. A eso sí ayuda, y no poco, la trayectoria profesional. Se precisa de una resiliencia, de una imperturbabilidad, de una suerte de *ataraxia* estoica imprescindible para el correcto desempeño de sus cometidos. Se precisa, en pocas palabras, de una incuestionable tenacidad. Como dice Sun Tsu: *“Si la mente está preparada, la carne seguirá y seguirá, aún con muchas carencias.”*¹⁶

Pero no se trata solo de la adecuación de las aptitudes de las personas al puesto considerado y el efecto que este tiene en su trayectoria futura, sino también considerar su mérito y recompensar a quien se esfuerza, lo que resulte ejemplificador y sirva de emulación a otros que habrán de seguirle, por más que al final deba ser la capacidad el criterio decisivo. Se trata de conciliar los objetivos a los que sirve la Institución con los propios de esta misma y provocar un efecto sinérgico.

Los mejores generales no tienen que haber sido previamente los mejores capitanes, de la misma manera que no siempre quien gana todas las batallas acaba por ganar una guerra. Aunque, también es cierto que, lo más probable es que, quien gane la mayoría de las batallas y quien sea un buen capitán acabe por ganar la guerra o ser un buen general antes que quien no lo ha hecho o no lo sea. Lo que se subraya aquí es que la relación ni es directa ni es biunívoca. Como Jenofonte decía, y no es una cuestión menor, pues asegura la aceptación por sus pares *“hay poco riesgo de que un líder sea despreciado por aquellos a quienes dirige si, cualquier cosa que diga, se muestra el mejor a la hora de acometerla”*¹⁷

Y es que ciertamente hay características que son transversales a ambas como son la inteligencia, la lealtad, valores... La inteligencia acreditada en un nivel es también un valor en el siguiente. El mismo George C. Marshall, por ejemplo, cuando le preguntaron qué iba a hacer cuando se le nombró Secretario de Estado al poco de la Segunda Guerra Mundial, respondió que lo que siempre había hecho, gestionar los límites del poder. Quien, como hemos visto, no se reconocía preparado en 1939, decía ahora que iba a hacer lo de siempre.

¹⁶ SUN TSU. *El arte de la guerra*. Editorial Biblioteca Nueva, Madrid 2000, p.78.

¹⁷ ADAIR, John. *Effective Strategic Leadership*. Pan Books, 2003, p. 33.

Además, la responsabilidad del general exige libertad, dentro de los estrictos límites de la disciplina, para decir que no a las exigencias de una doctrina o de unas órdenes si su conciencia o su razón le animan a ello. Su sentido de la disciplina es otro. Esta libertad exige criterio, capacidad de reconsiderar lo que viene de arriba, valor moral para cuestionarlo si lo considera oportuno pero también lealtad para desarrollar lo decidido en fondo y forma. Una mirada que debe superar la gestión del presente y adentrarse del futuro.¹⁸

De hecho, las Fuerzas Armadas canadienses llegan a hablar de un adiestramiento específico en cuestiones éticas, especialmente referido a líderes estratégicos, en que se aborden problemáticas de tanta enjundia como decir la verdad al poder versus corrección política, lealtad hacia arriba versus lealtad hacia abajo, la vinculación entre palabras y actos, soportar la presión frente al coraje moral...¹⁹

Un general de nivel estratégico, nuevamente se reitera, no puede ser sólo un gestor ni alguien que tenga que tomar muchas decisiones. No debe ser alguien intensamente ocupado, de hecho, eso no es ni siquiera conveniente. Las decisiones estratégicas son pocas y muy importantes y enlazan en cascada con las de nivel inferior, que son otros quienes deben de tomarlas.

Es más, autores como Jason W. Warren²⁰ considera que en el Ejército norteamericano se ha primado, hasta el abuso, el mando táctico, lo que él denomina “*centuriones*”, líderes que hacen uso de su experiencia sobre el terreno en detrimento de aquellos formados estratégicamente. Esto, a su juicio, se demuestra observando el currículo de los Jefes de Estado Mayor del Ejército norteamericano antes y después de 1950, predominando en el primer tiempo, el más exitoso, la formación humanística.

Atribuye precisamente a la falta de visión estratégica fracasos como los de Irak y Vietnam; a su juicio, por ejemplo, los debates sobre el nuevo tipo de guerra son debates tácticos u operacionales y no estratégicos como procedería, de modo que, el Ejército más preparado y dotado del mundo, ha sufrido derrotas como

¹⁸ ADAIR, John. Effective Strategic Leadership. Pan Books, 2003, p. 33.

¹⁹ VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution. www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca

²⁰ WARREN, Jason W. “The Centurion Mindset and the Army’s Strategic Leader Paradigm.” *The US Army War College Quarterly*. Vol. 45 No. 3 Autumn 2015 p. 27-38

consecuencia de tal carencia. Los burócratas se han extendido mientras el Ejército norteamericano se ha vuelto, por el contrario y a su juicio, anti intelectual,²¹ opinión que es compartida en otros estudios.²²

La tecno burocracia ha oscurecido así las carencias estratégicas de las Fuerzas Armadas norteamericanas primando el mérito en la guerra por encima de la capacidad lo que si por un lado ayuda a los seleccionados a comprender hasta en sus últimos detalles cómo funciona la organización, les forma y posibilita de paso su adecuada selección; por otro puede deformar la mirada en función de los niveles inferiores de decisión o hacer que no cuenten con la formación precisa para asumir sus nuevas responsabilidades. El Ejército alemán luchó bien en la Segunda Guerra Mundial, pero fracasó estratégicamente y el ejército norteamericano, nuevamente a su juicio, copió lo peor del alemán, su obsesión por lo táctico.²³

Un estudio realizado por el profesor Guerras para el Ejército de Tierra norteamericano muestra que los Tenientes Coroneles y Coroneles tienen unos niveles de apertura al cambio inferiores a la población general, y atribuye esto a la rigidez que imprime la impronta táctica de los militares.²⁴

En la práctica se ha creado un sistema “*one-size-fits-all*,” esto es de talla única, centrado en el mando y en las operaciones y que toma el talento en estas áreas como unidad de medida, aunque exitoso en el contexto de la Segunda Guerra Mundial, desanima a aceptar empleos no tradicionales que prepararían mejor a los oficiales para el liderazgo institucional, no asigna a los mejores los destinos más adecuados por ser demasiado modernos u otras razones de corte normativo, creándose una cultura de gestión del personal excesivamente formalista y que no busca a los mejores para los destinos en la medida en que fundamenta su decisión en criterios diferentes al talento requerido para el puesto.²⁵

Estamos ante un problema de la máxima trascendencia identificado por la propia

²¹ 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

²² COLARUSSO, Michael J.; LYLE, David S. Senior Officer Talent Management. Fostering Institutional adaptability. United States Army War College Press.

²³ 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.

²⁴ GERRAS, Stephen J.; WONG, Leonard. “*Changing minds in the Army: Why it is so difficult and what to do about it.*” United States Army War College Press.

²⁵ COLARUSSO, Michael J.; LYLE, David S. Senior Officer Talent Management. Fostering Institutional adaptability. United States Army War College Press.

Estrategia de Seguridad Nacional norteamericana promulgada en 2015 toda vez que fija como una de sus principales prioridades los procesos de selección de líderes. Esto podría resolverse bien reformulando y revisando el marco referencial de quienes son designados como decisores estratégicos. O bien importándolos sin vicios directamente de las élites de la sociedad civil. Esto es, reformando, con todos sus costes; o, de modo iconoclasta, demoliendo e importando.

En el mundo clásico los líderes eran específicamente formados para ello sin tener que pasar por todos los empleos de la carrera militar. Julio Cesar, Craso.... mientras los nobles y príncipes desde la Edad Media recibían en el Renacimiento y aún hasta la Ilustración, una formación específica que se refleja en publicaciones como los llamados “*Espejos*,” en libros como “*El Cortesano*” de Baldassare Castiglione (la traducción de Juan Boscán de 1534 sigue siendo excelente) o el propio “*Príncipe*” de Maquiavelo. De hecho, la carrera militar ha estado tradicionalmente ligada a la aristocracia, al menos hasta el siglo XIX. Es este el caso, por ejemplo, de Don Juan de Austria.

Pero esta suerte de importación, de “*paracaidismo*,” no es posible ya en el siglo XXI; los ejércitos son estructuras complejísimas y, por más que la llamada Revolución de los Asuntos Militares haya permitido condensar en consolas toda la información disponible del campo de batalla, se precisa conocer la mentalidad de las tropas, su moral, sus estructuras de funcionamiento, las limitaciones y repercusiones del empleo de las fuerzas, y un tal sin fin de detalles que sin una formación prolongada no resulta posible su abordaje, por más que este parezca reducirse a considerar dos o tres elementos. Es como juzgar como nada un pez sin haber probado jamás la consistencia y viscosidad del agua, ni considerar la morfología del animal. No se sabe ni derecho ni ingeniería por el mero hecho de haberse leído sólo un libro.

Es decir, se precisa no sólo de capacidad sino de un equilibrio entre capacidad y experiencia que le permita detentar con propiedad y reconocimiento la condición de líder estratégico que, dicho sea de paso, para ser ejercida apropiadamente, también debe contar con la aceptación tanto de las bases como de los cuadros medios, esto es, del entorno cultural sobre el que va a decidir, de otra manera el liderazgo se debilitaría sensiblemente.

El diálogo político- estratégico

Las lógicas política y militar son bien diferentes toda vez que ambas parten de referencias igualmente distintas. Así, los líderes militares prefieren un lenguaje sin ambigüedades, preciso, como ellos directo, asertivo, en el que aspectos como la “misión”, los “objetivos” y la “situación final deseada” se encuentren claramente formulados.

El nivel político, por su parte, gusta más de una ambigüedad, de una vaguedad que da más opciones a la política y la dota de un margen de interpretación acorde al carácter discursivo de la situación y que se aproxime desde el punto de vista técnico estratégico a lo que se pretende a nivel político en cada momento, complementando, enriqueciendo y ajustando así la decisión final que viene a ser producto de la convergencia de niveles y experiencias y que sólo por ello muestra unos altos estándares de calidad y adecuación.

Como consecuencia de estas diferentes aproximaciones, las relaciones cívico-militares, no se han desarrollado fácilmente y han empujado al ámbito militar al apoliticismo. El problema es que, por parte del mundo militar y como Hew Strachan sostiene, paradójicamente: *“El esfuerzo por mantenerse apolítico puede llevar a los militares a evitar la formación política y el conocimiento que precisan para funcionar en los entornos complejos de hoy. Las consecuencias no deseadas de esta ignorancia es la falta de competencia cuando la misión requiere el conocimiento de las sensibilidades políticas y las repercusiones políticas de las acciones militares.”*

Esto es, existe una pulsión táctica que, amparada en una pretendida neutralidad política, busca el alejamiento y una separación indebida entre los decisores políticos y militares cuya convergencia se da en la rótula que liga ambos niveles y que es la estrategia.

Esto supone un innecesario divorcio entre los fines y los medios que en absoluto es conveniente cuando lo que debe buscarse es la interpenetración, debiendo escudriñar el ámbito de trabajo en demanda de espacios para el necesario encuentro y un diálogo como el que se da - y aun va más allá por su naturaleza prolongada, continua e incidental-, entre el arquitecto que hace un puente y el político que debe

decidir su ubicación. Todo lo cual, además, hace escaso el número de los líderes estratégicos dificultando de paso su formación.

Por el lado político puede darse también una pulsión hacia el distanciamiento del colectivo militar por dificultades para entender sus claves o por consideraciones de corte político ideológico que incluso buscan su justificación en el alejamiento que el mantenimiento de la autoridad requiere, cuando, en realidad, tal cosa dista de ser necesaria toda vez que viene explícita y directamente impuesta como *conditio sine qua non* por el marco democrático.

Con todo, en no pocas ocasiones, el nivel político no sabe exactamente cuáles son sus necesidades, qué destinos son posibles, hacia cuál de ellos quiere ir y cuáles son y cuál es el rango de las acciones necesarias para ello por falta de conocimientos y experiencia. Esto es, tiene dificultades para definir la misión, para concretarla.

Aunque solo sea por eso, este liderazgo precisa de explorar en lo que resulta posible, de adentrarse y ver opciones, e incluso descubrir hacia donde pretende ir. Hace falta consecuentemente de un diálogo político estratégico que, a veces y como se ha visto, a la cultura táctica predominante²⁶ por un lado y un distanciamiento innecesario para el mantenimiento de la autoridad por otro, hacen que cueste trabajo entender correctamente y pueden llegar a dificultar. Resolver estas dificultades se torna crítico.

Así, al militar por su parte, le gusta, como antes señalábamos, que le den definida explícitamente la misión así como el marco para su logro, lo que le posibilita el ir definiendo los medios para tal cosa mientras se evitan las injerencias en el desarrollo de sus funciones técnico ejecutivas.

El problema es que las operaciones, como se ha visto en la distribución espectral de Castex, encarnan siempre cuestiones con matices políticos razón por la que, consecuente y necesariamente, son monitorizadas y se encuentran permanentemente sometidas a intervenciones políticas de todo tipo para su correcto y eficaz desarrollo que es preciso comprender y aceptar.

²⁶ E. RAPP, William. "Civil-Military Relations: The Role of Military Leaders in Strategy Making." http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/issues/Autumn_2015/5_rapp.pdf

Los cargos militares, como se ha visto, están cuasi linealmente asociados a una edad biológica que no se corresponde necesariamente con la propia de los decisores políticos. El gusto por la palabra característico de la política, por ejemplo, se encuentra frente al laconismo militar que hace un uso tasado y prosaico de esta. El militar tiende, natural y frecuentemente, a posiciones conservadoras. El político es abierto, flexible y propenso al intercambio y la negociación; precisa resultados durante su mandato y quiere cambios.

En fin, estamos ante la inevitable confluencia de dos espacios culturales significativamente diferentes, con referencias, apriorismos, prevenciones, afinidades, procedimientos de trabajo y posicionamientos ideológico políticos previos que en absoluto favorecen la confianza cuando se precisa, nada menos que de establecer unas rayas que sirvan de marco a unas relaciones que se establecen en torno a un espacio indeterminado y dinámico y que, pese a todo, debe ser fijado por partes que además emplean lenguajes con componentes simbólicos y referenciales igualmente distintos.

Se precisa, pues, como primera condición, generar un marco de confianza que haga posible el entendimiento, y eso no es fácil cuando hay diferencias culturales y éticas, lo que obliga también de partida a romper tabúes para asegurar su éxito.

La tarea de ampliar y promover este diálogo - entendido democráticamente, esto es, como un diálogo franco entre iguales pero con desigual autoridad - es capital para el sistema de liderazgo estratégico toda vez que no solo va a servir a la correcta definición de la misión sino que va a ampliar las opciones posibles para el decisor político, a racionalizarla, a acotar el problema, a ponerlo en su contexto y a posibilitar así la alineación de fines y medios.²⁷

Por eso, el sistema de liderazgo estratégico habrá de soportar las recurrentes presiones de ambos lados y debe ser capaz de gestionarlas adecuadamente para evitar no ya la fractura directa sino también la fractura por fatiga y, con ello, la desarticulación del sistema con las gravísimas consecuencias que de ello se derivarían.

²⁷ E. RAPP, William. "Civil-Military Relations: The Role of Military Leaders in Strategy Making." http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/issues/Autumn_2015/5_rapp.pdf

No obstante, construir un diálogo de este tipo, crear los consensos para que sea posible, requiere no solo de la creación de un clima de confianza sino también de la altura intelectual de las partes y de tiempo para posibilitarlo; en suma, de educación.

Los militares deben captar la importancia de las consideraciones políticas y aceptar su carácter nebuloso, discursivo y cambiante, algo no muy fácil para quien acostumbra a trabajar con lo concreto y a dar instrucciones poco menos que inamovibles, proporcionando al mismo tiempo el mejor asesoramiento militar posible.

Y a nivel político entender las consideraciones militares y sus limitaciones prácticas. Se trata de promover a través del contacto la mutua educación, entendida como un incremento de la sensibilidad hacia el otro y la creación de canales estables y permanentes de comunicación, lo cual es especialmente importante y solo es posible desde el respeto mutuo y el esfuerzo por conocerse.²⁸

Se generan dos lazos autónomos e independientes que deben ponerse en comunicación para servir como referencia a preguntas y respuestas y sugerir a su vez nuevas preguntas y, con ellas, mejores respuestas sirviéndose sinérgicamente de la experiencia de las partes. Como decía el Secretario de Defensa Robert Gates *“los militares no serán capaces de adiestrarte o educarte para que tengas las mejores respuestas – como podrían encontrarse en un manual – sino que deberás buscarlas tú a través de aquellas experiencias y logros en tu desempeño profesional que te ayuden a formular las preguntas correctas.”*²⁹

Pese a la naturaleza a veces tan de Perogrullo de lo hasta ahora apuntado en este apartado, la Historia muestra que no es tan fácil. Así, 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 que pone la guerra al servicio de la política, y subordinando la sociedad a la herramienta que la debe servir.

²⁸ E. RAPP, William. “Civil-Military Relations: The Role of Military Leaders in Strategy Making.” http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/issues/Autumn_2015/5_rapp.pdf

²⁹ COLARUSSO, Michael J.; LYLE, David S. Senior Officer Talent Management. Fostering Institutional adaptability. United States Army War College Press.

La verdad es que cuando Clemanceau 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 estaban reconociendo implícitamente y al mismo tiempo su incapacidad para ejecutar la misión que tenían encomendada. Clemanceau, 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”* que ya apuntó el pensador germano), como harían sus sucesores en la Segunda Guerra Mundial, mediante la guerra de movimiento.

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.

Es necesario reintroducir la política en la ecuación que sirve para su correcto guiado en los conflictos de hoy en día. 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.”*³⁰

El alineamiento estratégico

Cultura y alineamiento estratégico

Una cultura representa

“un factor aglutinante y una fuerza de naturaleza invisible que permite asegurar internamente su unidad; c) proporcionan sentido, dirección y movilización, una especie de energía social determinante del éxito o del fracaso; d) permiten interpretar acontecimientos, tomar decisiones y ejecutar ciertas acciones que se realizan de determinada forma; e) determinan normas que regulan el comportamiento interno, o diferentes métodos de hacer las cosas tanto a nivel individual como de grupo; f) condicionan la necesaria adaptación a las

³⁰ FULLER, J.F.C. La dirección de la guerra. Ediciones Ejército, Madrid 1984, p. 290.

circunstancias cambiantes del entorno competitivo en el que se opera; y g) definen un cierto estilo, un carácter, una forma de ser que distingue su identidad o personalidad como colectivo, frente a la de otras organizaciones.”³¹

Dada la importancia del sistema de creencias interno, una organización dotada con una cultura fuerte como la militar tiende a ser proactiva hasta lo ofensivo en comparación con su entorno, que parece ser pasivo 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, y más bien incita a la estabilidad, permitiendo, a lo sumo y con esfuerzo, pequeñas modificaciones. Como resultado, la estrategia adopta principalmente la forma de perspectiva, no de posición o de táctica, está basada en intenciones no necesariamente explícitas y se refleja en modelos que la hacen deliberada.³²

El profesor Rafael González Fernández citando a Simon³³ considera que la identidad grupal es poderosamente motivadora al cumplir cinco funciones esenciales para el individuo: 1) Pertenencia psicológica (que suele pasar desapercibida, pero sentirse excluido del grupo es la “*muerte social*”); 2) Distintividad (la identidad también nos indica lo que no somos); 3) Obtención de respeto (que proporciona estatus grupal e individual); 4) Comprensión del mundo social (a través de actitudes y valores que se comparten); y 5) Agencia (saber que podemos contar con los miembros del grupo, que nos ayudarán si hace falta).

Toda vez la fortaleza intrínseca y estabilidad de una cultura heroica como la militar consolidada a través de siglos y que además se encuentra muy alineada con la misión que tiene encomendada, hacen que el margen de actuación de los líderes sea escaso haciendo que las transformaciones requieran de un esfuerzo ingente. Cualquier cambio precisa de educación, de una intensa pedagogía y esta, de tiempo para ser implementada.

³¹ GARCÍA FALCÓN, Juan Manuel. Dirección estratégica: fundamentos. Las Palmas de Gran Canaria: La Caja de Canarias, D.L. 1995. ISBN 84-87832-22-9

³² MC KAY, J. R. The Scylla and Charybdis of strategic leadership. Canadian Defence Academy Press.

³³ SIMON, B. Identity in Modern Society: a Social Psychological Analysis. Blackwell, Oxford, 2004.

En las organizaciones civiles los líderes son o tienden a ser un reflejo de las organizaciones mientras en las organizaciones heroicas suele producirse el fenómeno inverso, lo que no es lo mismo. En este contexto, la profesionalidad configura un marco que guía el servicio de las armas que reivindica un conocimiento especializado con un basamento teórico dotado de valores éticos que guían su aplicación.

Las Fuerzas Armadas están afectadas por la dirección del gobierno, las expectativas sociales, las normas profesionales y los conceptos operativos integrados. Deben alcanzar objetivos operativos y organizacionales que entran en conflicto a veces entre sí y con los valores de la Institución. Nos encontramos ante elementos desenchajados cuyo alineamiento es imprescindible.

Por eso, y en este ámbito, también es frecuente que se den conflictos entre la misión y el bienestar del personal, entre la organización interdepartamental y las influencias externas, entre la estabilidad burocrática y organizacional y el desarrollo ideológico, entre la evolución cultural y las lecciones aprendidas o entre los sistemas y valores propios y las normas internacionales.³⁴ Todas estas piezas precisan de un encaje para el éxito de la organización.

Es más, este tipo de conflictos son intrínsecos a cualquier organización, de hecho puede decirse que son inevitables, pero deben resolverse orientando la respuesta hacia la misión y también tratando de orientar los intereses de la organización con esta, posibilitando la concurrencia de ambos.

El propio mundo puede ser visto en términos de contradicciones y paradojas, toda vez que se configura como una suma de múltiples equilibrios y en múltiples ámbitos. En el espacio que nos ocupa, los líderes son los responsables de la misión, pero también de la cohesión, así como de la adaptación al marco exterior, y del bienestar de sus miembros y su compromiso. Y deben de flotar en este magma de incertidumbres e indefiniciones mostrándose capaces de conciliar todo ello.

³⁴ SIMON, B. Identity in Modern Society: a Social Psychological Analysis. Blackwell, Oxford, 2004.

La cultura es, *per se*, un instrumento de control del grupo en la medida en que mediatiza y legitima unas conductas mientras, en automático, condena otras por desnaturalizadas; esto es importante hasta el punto de que puede condicionar la formulación de una estrategia toda vez que esta puede ser una formulación deliberada o, por el contrario, planearse como un proceso inconsciente ya que los criterios para su formulación resultan transparentes para el usuario en tanto que fruto del entorno cultural.

El resultado puede ser que la cultura militar sea una cultura táctica que de esta manera tensiona el marco para imponerse como natural a nivel estratégico o condicionar su desarrollo cuando desde la táctica este no se entiende. Volvemos al ya aludido concepto orteguiano de que la ideas "*se tienen*", pero en las creencias "*se está*." Los Ejércitos cuentan así, y como ya se ha apuntado, con una pulsión táctica que de natural tiende a imponerse.

No viene mal recordar, llegados a este punto que, para la denominada Escuela Cultural, la estrategia no deja de ser un producto del funcionamiento colectivo basado en las creencias demostradas por los miembros de la organización considerada, destacando su carácter cooperativo y colectivo, fruto de un proceso de comportamiento grupal sustentado en las creencias comunes a los miembros de la organización.³⁵ Así vista, la formulación explícita de una estrategia obedece a los códigos axiológicos que regulan el marco de la cultura militar entendida como cultura corporativa.

En este marco, la forma de organizar y los sistemas de control son ampliamente normativos, y se encuentran nuevamente basados en la influencia de las creencias compartidas.³⁶

³⁵ 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

³⁶ 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

La cultura militar como cultura organizativa define también un espacio de relación mientras el pensamiento estratégico ofrece una terminología, una avalancha de ideas, elementos simbólicos y conceptos que facilitan la asimilación de la situación, su análisis, la decisión y su comunicación a nivel militar, como consecuencia de los espacios de uso común generado sobre la base de experiencias previas, lo cual hace posible el alineamiento del conjunto. Y además la cultura militar permite fijar una base de proyección hacia el futuro. Como Newton decía *“he podido ver tan lejos porque me he podido subir sobre los hombros de gigantes.”*

Los militares cuentan así con una forma especial de pensar, ver y hacer las cosas, disponiendo de una cultura institucional, una cultura corporativa y una cultura profesional propia que son la argamasa del sistema.³⁷ Su alineamiento con los valores propugnados por la Institución y con las órdenes del mando supone un profesionalismo que es un elemento clave en el logro de la misión que tiene asignada. Y esta es la principal tarea del líder estratégico. La ética militar va un paso más allá y transforma una organización efectiva en una Institución profesional.

La clave del liderazgo estratégico de una organización pasa así por encontrar una base común y, con ello, la alineación de las diferentes agendas, intereses y visiones de esta para conseguir efectos sinérgicos.³⁸ En tal sentido, Kissinger apuntaba que *“una de las principales tareas del estadista es comprender qué temas están en realidad relacionados y se pueden emplear para reforzarse mutuamente.”*³⁹

El alineamiento es clave. La cultura social tiene que estar alineada con las Fuerzas Armadas por razones de legitimidad. La administración y la práctica tienen que encontrarse alineadas con los valores y la ética militar, y la profesionalidad con la cultura militar. Y, un paso más, las personas deben alinear su interés con el propio de la Institución. Como decía Sun Tsu: *“Involucra a las personas con aquello que anhelan.”*⁴⁰

³⁷ VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution. www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca

³⁸ SCHOEMAKER, Paul J.H.; KRUPP, Steve; HOWLAND, Samantha. “Strategic Leadership: The Essential Skills.” January–February 2013 Harvard Business Review 2

http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/HBR_Strategic_Leadership.pdf

³⁹ KISSINGER, Henry. Diplomacy. Simon & Schuster Paperbacks, Nueva York 1994, p. 770.

⁴⁰ SUN TSU. El arte de la guerra. Editorial Biblioteca Nueva, Madrid 2000, p.109.

Una cultura fuerte y uniforme contribuye al logro de la misión de unas Fuerzas Armadas que además cuentan con unidad de doctrina y están acostumbradas a trabajar con un elevado nivel de estrés. Esto asegura una respuesta predecible, por ende, y direccionable; ello es decisivo no solo en la guerra sino también en todo proceso que implique una gestión de crisis.

Y es que, como dijera Von Moltke, no hay plan que resista el contacto con el enemigo. Los planes pocas veces se cumplen pues se instalan en una dialéctica no del todo predecible en la que otra parte responde provocando el fracaso de la linealidad; pero la existencia de un plan supone una primera respuesta, al tiempo que establece los distintos propósitos del mando, sus objetivos. Por eso Eisenhower consideraba los planes inútiles y el planeamiento indispensable.

En gestión de crisis, más vale un mal plan que ninguno. Un plan, viene a ser así una forma de empezar, y no es poco ni está mal. Además deben ser oportunos pues, como decía el General Patton, *“un buen plan hoy es mejor que un plan perfecto mañana.”* La perfección debe subordinarse en el mundo real a la oportunidad.

Sobre la base del plan se produce el contacto con la realidad (o con el enemigo) y, a partir de ahí se actúa de modo acorde con el propósito del mando.

La unidad de cultura y doctrina facilitará una respuesta coherente y adecuada a la realidad que se le presenta, mientras que el conocimiento de los objetivos perseguidos asegurará que la respuesta se produce en la dirección precisa. De esta manera, se habrá alcanzado y de partida, un nivel de adaptación al problema muy relevante lo que la hace particularmente útil en escenarios de crisis.

Además, cuando se presenta un plan se está diciendo que el problema se ha estudiado, que se considera, que se es serio y minucioso, que no se desperdician recursos, que estos se asignan meditadamente. El plan descompone los problemas complejos y demuestra que su resolución es posible, permite ver cómo interactúan los eventos entre sí y las diferentes capas de un problema obligando a meditar sobre ello.⁴¹

⁴¹ PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. Creative Leadership. Sage Publications, Inc., California, p.188.

Para el logro de este propósito se precisa de una flexibilidad que debe ser característica de todos los líderes militares, por más que no sean vistos así. Existe una necesidad de saber bascular sin perder de vista el objetivo pretendido que debe ser el centro de tal movimiento de cadera.

Por eso Von Moltke propugnaba un estilo de mando basado en la delegación, con directivas abiertas y flexibles a los mandos subordinados, confiando en su capacidad y en la unidad de doctrina para interpretar la situación a la luz del propósito del mando.⁴²

Esto supone una apuesta por la iniciativa de los subordinados, muy propia del mando alemán; con ella se quiere superar la dialéctica de la guerra y contrarrestar la incertidumbre, el azar y la niebla inherente al conflicto, fundamentales en el pensamiento de Clausewitz. La misión del jefe militar ya no es solo cumplir el plan trazado sino alcanzar el propósito del nivel de decisión superior. Las Fuerzas Armadas, de esta manera, se amoldan a las condiciones de la batalla como si de un guante se tratara.

Es lo que se conoce como *Auftragstaktik*, literalmente “*la misión táctica*,” una idea surgida en 1806 del análisis que los prusianos realizaron de las batallas de Jena y Auerstadt y con la que se enfatizan las intenciones del mando y se someten a ella la iniciativa de los oficiales subordinados, lo cual requiere un equilibrio entre la creatividad y la estricta adhesión al propósito del Mando. Es un enfoque descentralizado y mucho más atractivo que los métodos tradicionales o *Normaltaktik*.

43

Una cultura común asegura una respuesta orientada y se encuentra en los orígenes de la creación ya en 1810 de la *Kriegsacademie* prusiana que emergería con fuerza a partir de 1860 con estos cambios y que no solo formaría ya a los Oficiales sino que certificaría su capacidad como líderes a través de un riguroso examen evitando así los riesgos de que la *Auftragstaktik* acabase por derivar en una suerte de desorden creativo.

⁴² JANOWITZ, Morris. *El soldado profesional*. Ministerio de Defensa, 1990.

⁴³ TAYLOR Curtis D. “*Breaking the Bathsheba Syndrome: building performance evaluation system that promote mission command*.” Unite States Army War College, 2015.

Esto, a su vez, trae consigo la necesidad de mutua confianza entre líderes principales y subordinados, entre la competencia técnica de unos y el acierto estratégico de otros, algo que, como puede entenderse, resulta fundamental para el funcionamiento cohesionado de una Institución, y aun para su funcionamiento a secas. El grado de falta de confianza, de fragmentación institucional, tiene un precio que para minorarse debe suplirse en términos de profesionalidad.⁴⁴

Esta filosofía prusiana sigue vigente en la mayor parte de las Fuerzas Armadas actuales que no solo han de actuar conforme al propósito del mando sino subsumiendo este en sus derivadas políticas lo cual hace aún mucho más compleja la tarea y obliga a una meticulosa selección y preparación de los líderes militares aun a nivel táctico, lo que a su vez y dicho sea de paso, confiere a la gestión del talento un nivel estratégico.

El alineamiento institucional

Todas las organizaciones tienen intereses de su propio cuño, va de suyo. Desde ese punto de vista, según Janowitz, “*creer que el Ejército no constituye un grupo de presión eficaz es cometer un error político.*”⁴⁵ Por eso, conforme a este autor, los militares requieren de un proceso de aproximación a las estructuras y normas de la sociedad civil, es decir, “*la interpenetración de las Instituciones militares y de la sociedad civil*”.

No obstante, su teoría presupone la completa separación entre civiles y militares, separación que ya no es real y da pie a las teorías de Moskos y su escuela, que construyen las relaciones cívico militares en clave de valores institucionales y ocupacionales. Pero es difícil encontrar héroes ocupacionales como se propugna, de hecho parecen términos antitéticos.

⁴⁴ TAYLOR Curtis D. “*Breaking the Bathsheba Syndrome: building performance evaluation system that promote mission command.*” Unite States Army War College, 2015.

⁴⁵ JANOWITZ, Morris. El soldado profesional. Ministerio de Defensa, 1990.

La cuestión es alinear el interés de la organización con la misión que esta tiene consignada y con los propios intereses de la nación. Así, el liderazgo estratégico que ejerce el profesional militar en los niveles superiores, debe buscar el logro de los objetivos estratégicos trazados, actuando simultáneamente en beneficio de la cohesión y el desarrollo estratégico institucional.⁴⁶

Los individuos al afiliarse a Instituciones buscan significado, competencia, afirmación y equidad, y han de renunciar a ciertos aspectos de su ser para pertenecer a las organizaciones obteniendo una compensación psicológica por tal renuncia.⁴⁷

Hay que asegurar el compromiso de los miembros de la Institución con esta, aportándoles seguridad, bienestar y motivación de manera que se centren en el desempeño de sus cometidos. Hay que generar expectativas y satisfacerlas al igual que las necesidades. Es preciso crear las condiciones y atmósfera precisa para ello.⁴⁸

Por eso los estatutos de la función pública, o sus equivalentes, tratan de que el personal al servicio de la Administración del Estado desarrolle su labor con plena dedicación, imparcialidad e independencia, lo que requiere de un entorno estable en todos los sentidos posibles de la palabra. No en vano, la Ley de la Función Pública española establece en su artículo primero y en lo que se refiere a ámbito de aplicación que esta Ley se constituye en legislación subsidiaria de las fuerzas armadas y Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado para el caso de que su legislación específica no contemple un determinado aspecto.

No obstante, las circunstancias pueden obligar a la ruptura de esos equilibrios. Así en 1939 el General Marshall recién designado Jefe del Estado Mayor del Ejército norteamericano y con una guerra en ciernes se vio obligado a acometer una transformación integral del Ejército. No fue elegido por el Presidente Roosevelt para el puesto por delante de otros más antiguos, sino para el trabajo y lo acometió con singular eficacia. Su diagnosis se centraba en que existía falta de preparación entre los mandos y una deficiente gestión del talento.⁴⁹

⁴⁶ MC KAY, J. R. The Scylla and Charybdis of strategic leadership. Canadian Defence Academy Press.

⁴⁷ CRONIN, Thomas E. "Reflexionar y aprender sobre liderazgo" Air & Space Power Journal.

⁴⁸ VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution. www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca

⁴⁹ COLARUSSO, Michael J.; LYLE, David S. Senior Officer Talent Management. Fostering Institutional adaptability. United States Army War College Press.

31 de los 42 generales de dos o tres estrellas pasaron a situación de retiro, siendo relevados por tenientes coroneles, coroneles y aun por comandantes, que o demostraban su valía y eran promovidos o en su defecto, eran reasignados o, simplemente, salían de las Fuerzas Armadas integrándose exitosamente en la sociedad civil; es el “*up-or-out system*” que continúa vigente en lo fundamental aun hoy y que se contrapone al característico modelo de antigüedad imperante en otros Ejércitos. Uno y otro sistema tenían sus virtudes y sus defectos, pero son sistemas integrales y dotados de sus equilibrios.⁵⁰

Así el sistema “*up or out*” genera un estilo muy competitivo y centrado en el mando y en lo operativo promoviendo un tipo de oficial guerrero y abandonando por el contrario los destinos de corte no propiamente operativo. Sin embargo este sistema aplicado en un momento tan demandante como la Segunda Guerra Mundial, condujo a los mejores a los puestos más adecuados de modo que la evaluación de los resultados no puede ser más exitosa.

Existe un concepto japonés altamente simbólico y que no admite traducción directa como consecuencia de las diferencias culturales denominado *giri*; este no implica tanto justicia como reequilibrio, la restitución del orden natural de las cosas, el retorno a la armonía (*wa*) personal y social. Podría asimilarse a una “*preocupación o deber moral*” y está referida a la obligación de compensación, al reequilibrio de las relaciones, una suerte de mutualidad. Está íntimamente ligada al concepto de honor y también a la lealtad, virtudes básicas en un guerrero y asimilables a las virtudes castrenses. Se trata así de lealtad, de devoción, de integridad, de congruencia pero también de bilateralidad y equilibrio.

El *giri* es la obligación moral de cumplir con el propio deber (*hombun*), pero lo desborda al sumarle un sentido de retorno. Cuando alguien hace algo en beneficio de otro o de la comunidad, se asume explícita o implícitamente la obligación de compensarle por ello, de reequilibrio, y esa obligación no queda liberada hasta entonces. De esta lógica, por ejemplo, la tradición militar de Occidente de recordar a los caídos.

⁵⁰ COLARUSSO, Michael J.; LYLE, David S. Senior Officer Talent Management. Fostering Institutional adaptability. United States Army War College Press.

La Institución militar recoge en esta línea diferentes metodologías para el cumplimiento de su misión cada una de las cuales encarna una sucesión de equilibrios que garantizan que se desenvuelve como un todo y de forma cohesionada, con el personal preocupado, en la medida de lo posible, en exclusiva por los fines que le son propios, con seguridad jurídica y un entorno y perspectivas estables.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos
Analista del IEEE*

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.

