

29/2017

14 de junio de 2017

*Federico Aznar Fernández-Montesinos*

Reflexiones sobre liderazgo  
estratégico militar del siglo XXI.  
Aspectos del liderazgo estratégico:  
cualidades (I)

## **Reflexiones sobre liderazgo estratégico militar del siglo XXI. Aspectos del liderazgo estratégico: cualidades (I)**

### 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 el IEEEE, 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 de los estudios ya realizados por otras Fuerzas Armadas como del ámbito civil. Este capítulo un aspecto sustancial del liderazgo como son las cualidades del líder.

### *Abstract*

*This essay is a part of a Part of a National Project of the Ministry of Economy and Competitiveness entitled «Strategic Leadership in Spain from History to Future Challenges» led by CSIC and the IEEEE and with the collaboration of relevant entrepreneurs and professors from different Spanish and British universities. This essay is preceded by others the same issue and will be followed by others intending to constitute and integral whole, taking advantages of other works done at business level and from other Armed Forces. In this chapter we study one aspect of strategic leadership, its qualities.*

### Palabras clave

Liderazgo, militar, estrategia, geopolíticas, futuro, cualidades.

### *Keywords*

*Leadership, military, strategy, geopolitics, future, qualities.*

¿Y qué tengo que hacer?

¿Buscarme un valedor poderoso, un buen amo,  
y al igual que la hiedra, que se enrosca en un ramo  
buscando en casa ajena protección y refuerzo,  
trepar con artimañas, en vez de con esfuerzo?

No, gracias.

¿Ser esclavo, como tantos lo son,  
de algún hombre importante? ¿Servirle de bufón  
con la vil pretensión de que algún verso mío  
dibuje una sonrisa en su rostro sombrío?

No, gracias.

¿O tragarme cada mañana un sapo,  
llevar el pecho hundido, la ropa hecha un harapo  
de tanto arrodillarme con aire servicial?  
¿Sobrevivir a expensas de mi espina dorsal?

No, gracias.

¿Ser como éstos que veis a Dios rogando  
—oh, hipócritas malditos— y el mazo dando?  
¿Y que, con la esperanza de alguna sinecura,  
atufan con incienso a quien se les procura?

No gracias.

¿Arrastrarme de salón en salón  
hasta verme perdido en mi propia ambición?  
¿O navegar con remos hechos de madrigales  
y, por viento, el suspiro de doncellas banales?

No gracias.

¿Publicar poniendo yo el dinero  
de mi propio bolsillo?

Muchas gracias, no quiero.

¿Hacerme nombrar papa en esas chirigotas  
que en los cafés celebran, reunidos, los idiotas?

No gracias.

¿Desvivirme para forjarme un nombre  
que tenga el endiosado lo que no tiene de hombre?

No, gracias.

¿Afiliarme a un club de marionetas?

¿Querer a toda costa salir en las gacetas y decirme a mí mismo: no hay nada que me importe  
con tal de que mi ingenio se cotice en la Corte?

No, gracias.

¿Ser miedoso? ¿Calculador? ¿Cobarde?

¿Tener con mil visitas ocupada la tarde?

¿Utilizar mi pluma para escribir falacias?

No gracias, compañero. La respuesta es: no gracias

Cantar, soñar en cambio.

Estar solo, ser libre.

Que mis ojos destellen y mi garganta vibre.

Ponerme, si me place, el sombrero al revés.

Batirme por capricho o hacer un entremés.

Trabajar sin afán de gloria o fortuna.

Imaginar que marchó a conquistar la luna.

No escribir nunca nada que no rime conmigo  
y decirme modesto.

Ah, mi pequeño amigo,

que te basten las flores, las frutas y las hojas,  
siempre que en tu jardín sea donde las recojas.

Y si por suerte un día logras la gloria así,  
no habrás de darle al César lo que él no te dio a ti.

Que a tu mérito debas tu ventura, no a medra,  
y en resumen, que haciendo lo que no hace la hiedra,  
aun cuando te faltare la robustez del roble,  
lo que pierdas de grande, no te falte de noble.

Edmond Rostand, Cyrano de Bergerac.

## Introducción

La Escuela de Guerra del Ejército de Tierra norteamericano (USAWC) recoge las ideas de los capítulos anteriores definiendo 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»<sup>1</sup>.

En paralelo, en el mundo empresarial, 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 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»<sup>2</sup>.

El liderazgo estratégico militar no requiere una visión corta, que sería táctica, ni una visión larga que sería política, sino una visión entre ambas: compleja, imprecisa pero integral, que dependen tanto del puesto y de la personalidad del líder como también del entorno y el marco en el que esta alta función se ejerce, algo que no es fácil. No hay manuales que señalen exactamente su camino; su correcto desempeño está ligado en gran medida a la formación, la creatividad, personalidad y experiencia del líder. Tiene un componente de genialidad.

Un líder, y un líder militar mucho menos, no es un profeta sino un puente entre el presente, la realidad, y el futuro que él mismo ha diseñado o intuido. Hay espacios que, ciertamente, puede compartir con un profeta pero lo que no comparte con aquel en

<sup>1</sup> GERRAS, Stephen J. *Strategic Leadership Primer (3<sup>rd</sup> Edition)*. Department of Command, Leadership and Management, Army War College, p. 35.

<sup>2</sup> 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. 21-22.

ningún caso, es su responsabilidad en el diseño del camino que marca el tránsito. Tiene que aceptar la realidad para no ser un visionario, pero no puede tampoco quedar atrapado por ella. En esta línea, Liddell Hart sostiene con un cierto cinismo:

«Los profetas han de ser lapidados; este es su destino y la prueba de autorrealización. Pero es posible que la lapidación de un líder solo sea prueba de que ha fracasado en su función por falta de sentido o por confundir su función con la de profeta. Solo el tiempo puede decir si el efecto de tal sacrificio redime el aparente fracaso del líder y le honra como hombre»<sup>3</sup>.

Y es que el liderazgo implica la visión y el planeamiento pero también la ejecución y conducción. La cuestión es que a medida en que se sube en el nivel de decisión, las responsabilidades de ejecución, las más relacionadas con el liderazgo del capitán, se van viendo reducidas, sin que en ningún caso pueda acabar desligado de ellas y convertido definitivamente en profeta.

De este modo, el líder estratégico dirige y controla las acciones de una organización en sus dimensiones fundamentales: propósito, cultura, estrategia, competencias centrales y procesos críticos. El liderazgo estratégico incluye no solo operar correctamente sino promover y dirigir el cambio en la esencia de una organización<sup>4</sup>.

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...). Pero estos cuatro aspectos del liderazgo son muy abiertos e implican otros muy numerosos.

En el mundo de la empresa, constreñido por los ineludibles criterios de eficiencia que deben medir su pulso, lo que siguiendo los dictados de la llamada ley de Campbell

<sup>3</sup> LIDDELL HART, B.H. *Estrategia: la aproximación indirecta*. Ministerio de Defensa, Madrid 1989, p. 21.

<sup>4</sup> VV. AA. *Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution*. [www.cda.cfi-ilfc@forces.gc.ca](http://www.cda.cfi-ilfc@forces.gc.ca).

hacen que el indicador corrompa el resultado de las investigaciones sociales y solamente se pueda utilizar para medir o para asignar recursos pero no para hacer ambas actividades a un tiempo. El resultado es que el apremio por obtener resultados, los afanes por lo tangible y crematístico que se liga además al plazo hace que en las empresas falten líderes estratégicos. Y esto se reproduce en el mundo militar impregnado hasta sus tuétanos por una cultura táctica por su practicismo.

En este marco es imprescindible aproximarse a las cualidades con que debe contar un líder estratégico, aceptando de antemano la diversidad de su tipología, y con ello la también diversidad de las cualidades de la que debe estar armado.

### Las cualidades del líder estratégico

Como puede apreciarse, el liderazgo es una cuestión transversal, esto es, que adquiere insumos de múltiples campos y se desarrolla afectando a un gran número de áreas (legales, éticas, de representación, culturales, corporativas...) lo que obliga a su pormenorizado análisis.

En este contexto, para la Armada Española «las cualidades que distinguirán a las personas idóneas para ejercer el liderazgo estratégico serán la visión, la capacidad para gestionar, la confianza, la resolución, la adaptabilidad y la habilidad para comunicar... Su capacidad de visión ha de permitirle entender no solo la organización como un todo, sino como un elemento más del conjunto del Estado, que afecta y es afectado por multitud de agentes externos a la propia organización»<sup>5</sup>.

No obstante, existen muchas relaciones en las que se pretende inscribir los atributos con que debe contar un líder estratégico, de modo que puede decirse que no existen cualidades que le sobren y todas tienen su lugar en él. Las cualidades hacen presumir algo positivo. Jorge Manrique las sintetizaba en sus célebres coplas:

«En ventura Octaviano, / Julio César en vencer/ y batallar,/En la virtud, Africano,/ Aníbal en el saber/ y trabajar,/ En la bondad un Trajano,/ Tito en liberalidad/ con alegría,/ En su brazo, Aureliano/ Marco Atilio en la verdad/ que prometía/ Antonio Pío

<sup>5</sup> Publicación de la Armada. Modelo de liderazgo. Nivel estratégico. Ministerio de Defensa.

en clemencia,/ Marco Aurelio en igualdad/ del semblante,/ Adriano en la elocuencia,/ Teodosio en humanidad/ y buen talante,/ Aurelio Alejandro fue/ en disciplina y rigor de la guerra,/ un Constantino en la fe,/ Camilo en el gran amor/ de su tierra».

Sun Tsu considera que las cualidades del mando deben ser: sabiduría, sinceridad, benevolencia, coraje y disciplina. El FM 22-100 que fija la doctrina del Ejército norteamericano sobre liderazgo en términos generales habla de desarrollo en términos de características, técnicas, tácticas, conceptuales y de competencias especiales de liderazgo. John Adair<sup>6</sup>, por su parte, habla de capacidad de tomar decisiones, energía, inspiración de confianza, determinación, ejemplo, coraje resolutivo, serenidad en momentos de crisis (serenísima es tratamiento de protocolo nobiliario), sentido de la justicia, humanidad, iniciativa, orgullo, lealtad, sentido del deber, humor, capacidad de aceptación de la responsabilidad, condiciones físicas, entusiasmo y humildad. Y las resume en entusiasmo, integridad, el equilibrio entre dureza o exigencia y justicia, humanidad, energía y resiliencia.

Pero la verdad es que la existencia de un compendio imperecedero de cualidades para un líder en todo momento y función es una idea que se ha desechado en beneficio de la misión a considerar.

Bien es cierto que no existe liderazgo sin carácter, es decir, sin una singularidad respecto del resto de la población. Como decía Margaret Thatcher, el futuro de un hombre es su carácter, no obstante los versos de Cyrano que introducen este capítulo muestran un exceso estrambótico que puede hacer del personaje novelesco más de líder táctico que de estratégico

Es más, tras los totalitarismos del siglo XX los liderazgos fundados en la fuerte personalidad del líder han sido vistos como sospechosos. E incluso debe plantearse que, el equilibrio que suele acompañar a todo en la naturaleza, hace que las grandes fortalezas suelen en la práctica venir acompañadas por debilidades igualmente grandes que las compensan en términos globales.

---

<sup>6</sup> ADAIR, John. *Effective Strategic Leadership*. Pan Books, 2003, pp. 64 y ss.



En cualquier caso, y como refiere el viejo refrán castellano, todo es bueno para el puchero, aunque es ciertamente la integridad moral, la inteligencia (el juicio estratégico), la formación y la determinación (el coraje) la base sobre la que se asienta el conjunto.

La palabra integridad deriva del término latino *integer* que viene a significar intacto, entero, no atacado por el mal; esto es, la pureza originaria y completa. La integridad proporciona la ineludible referencia que debe guiar los actos del ser humano. Una referencia permite progresar en algún sentido y en relación a algo. Y para saber hacia dónde se va, conviene tener claro la posición de partida para que exista movimiento aunque sea en términos relativos; en otro caso, todo lo demás sobra. Esa integridad debe servir a la aceptación de la responsabilidad derivada tanto de los propios actos como de los que son responsabilidad de los subordinados.

Recordando una conversación con el profesor Rafael González Fernández, este sostenía que es muy difícil mantener el tesón sino es sobre la base de creencias profundas y estables (en el sentido orteguiano: las ideas «se tienen», pero en las creencias «se está»). Según Milton Rokeach la clave estaría en los «valores» sobre los que el individuo sostiene sus actitudes y decide su conducta, por lo que las personas capaces de mantener sus proyectos necesitan esa base que les proporcionan sus creencias.

Otra variable según el profesor Rafael González Fernández podría situarse en los colaboradores: en su elección, en su formación, en su lealtad, lo que requiere que el líder les respete, les apoye y les proteja, delegándoles tareas para conseguir eficazmente tareas y objetivos... Parece que las personas con creencias estables y valores profundos se mantienen más serenas e inalterables, además pueden combatir con más eficacia el estrés y la incertidumbre, lo que les ayuda, simultáneamente, a mantener sus propósitos y a relacionarse de manera positiva y eficaz con sus colaboradores.

La inteligencia siempre es positiva. Von Moltke apuntaba a que los primeros a fusilar en caso de conflicto estaban en el propio ejército y debían ser siempre los tontos trabajadores. Pero a la contra, la capacidad intelectual por sí sola no hace al líder.

Parafraseando a Einstein, no se debe convertir al intelecto en un dios; si bien hace poseer una corpulencia impresionante, también puede ocultar notables carencias de personalidad. Su encomienda no es tanto la de dirigir, como la de servir.

Esta es solo una de las alas del águila, la otra está constituida por los sentimientos. Goleman lo define como el líder resonante. Ciertamente, el líder guía, motiva, persuade, resuelve problemas, inspira... pero sobre todo, sintoniza los sentimientos de las personas y los encausa en una dirección emocionalmente positiva<sup>7</sup>.

La palabra formación, entendida como un término equivalente a capacitación es la suma de experiencia y conocimiento, deriva de dar forma, de adecuar. La inteligencia sin formación no suele llegar lejos o no lo hace tanto como cuando está formada y adiestrada. El general Prim, por ejemplo y con todos sus éxitos, se lamentaba de la pérdida de opciones que había supuesto su falta de educación, toda vez que comenzó en el Ejército desde sus peldaños más bajos. La formación da opciones a la inteligencia, ayuda a reconocer el escenario y a encontrar la situación final deseada; abre y amplía el abanico de opciones posibles. A la inteligencia quedan consignadas las habilidades sociales y de comunicación, esenciales para el ejercicio del liderazgo.

Además, la formación viene a ser un elemento de legitimación, de empoderamiento, de la máxima trascendencia. La autoridad fluye del conocimiento, del *know how*, este puede hacerse imprescindible, irrenunciable. Como rezaba el artículo 3º-II-2 de las antiguas *Ordenanzas Generales de la Armada* firmadas en 1793: «el que ignora no puede mandar y si algún acaso le pone en cargo superior a su inteligencia, estará en el continuado desaire de darlo a conocer a sus inferiores, y en igual riesgo de perder su estimación».

Aun es más, para personajes como Jenofonte, algunos pueden estar naturalmente dotados para el liderazgo —los líderes naturales—, pero otros, como el mismo había hecho, pueden adquirir tales virtudes y perfeccionarlas a través de la educación. El liderazgo encarna así un arte cuyos atributos son, aunque solo sea parcialmente, transferibles total o parcialmente.

<sup>7</sup> CORONADO VELASCO, Ricardo. «El líder intelectual».

<http://itzel.lag.uia.mx/publico/publicaciones/acequias/acequias23/a23p50liderazgo.html>.

Estas ideas enlazan con el concepto clásico de *frónesis* (Φρόνησις, *phronēsis* derivada del verbo *phroneo*, comprender) una suerte de «sabiduría práctica» o prudencia contrapuesta a la *hybris* o desmesura que supera al conocimiento teórico, la célebre sofía, y enlaza con la virtud y la conciencia plena. Es hacer lo preciso a su tiempo. Debe ser un hombre de recursos para solventar todos los contratiempos que se le plantean.

Algunos autores se refieren a este concepto a través del concepto «inteligencia práctica» que sirve a la resolución de las situaciones del día a día, donde los problemas están por definir y la información está incompleta; se trata de una habilidad para aprender de la experiencia, extrayendo de ella un conocimiento tácito y singular, una cierta sensibilidad, que es aplicada de modo satisfactorio a problemas novedosos. Una disfunción, una diferencia entre la valoración académica del líder y su valoración práctica derivada de la forma en que los líderes capitalizan sus activos, de su genialidad<sup>8</sup>.

Para Aristóteles la «frónesis» es una de las tres formas del carácter (*ethos*), las «virtudes intelectuales». Las otras dos apelan respectivamente al areté (virtud) y *eunia* (buena fe). El líder es siempre un maestro, por la oportunidad y ponderación de sus decisiones. En todo tiempo y más aún en tiempos de conmoción, cuando «los cimientos se tambalean», se sigue a quien tiene el conocimiento, controla el factor técnico. Pero inteligencia y formación e incluso la imaginación y la creatividad, recogidas en la idea de «frónesis» y claves para la necesaria anticipación con que debe obrar un líder estratégico, con ser capitales, distan de ser todo.

Hay otra idea de Clausewitz, que converge con la formación del juicio estratégico, y este es, el *coup d'oeil*, que no es otra cosa que «una inteligencia que aun en medio de la obscuridad más intensa, no deje de tener algunos vestigios de luz interior que conduzcan a la verdad». Añadía además que ese *coup d'oeil*, requiere del valor y determinación para seguir esa intuición o ese dictado de la inteligencia. Por ello,

---

<sup>8</sup> CIACIOLO, Anna T.; ANTONAKIS, John; STENBERG, Robert J. «Practical Intelligence and Leadership: Using Experience as a Mentor» en DAY, David V.; ZACCARO, Stephen J.; HALPIN, Stanley M. (eds.). *Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow*. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers, Nueva York, 2004, pp. 212 y ss.

podemos afirmar que quien tiene el *coup de d'oeil* pero no la determinación (los franceses le llaman *courage 'desprit*) es un proyecto de líder o un «líder esterilizado»<sup>9</sup>. Y es que la determinación, el coraje, el valor, la tenacidad, son imprescindibles para que todo lo anterior sirva de algo, sino queda solo en vanas palabras, en manifiestos y deberes para con otros. Nuevamente, un líder estratégico no es solo un elucubrador o un profeta. El valor hace posible hacer lo correcto, lo decido, aunque las circunstancias no estimulen a ello o lo dificulten. Decisión y riesgo se encuentran interrelacionados. La determinación augura un esfuerzo prolongado en el tiempo, una voluntad sostenida, haciendo posibles empresas de gran calado y proyección.

Además, el líder debe ser capaz de transmitir su decisión, estimulando al conjunto en la dirección marcada, transfiriendo un entusiasmo que reduzca el temor a las dificultades que sin duda van a presentársele a lo largo del camino. Esto es, debe ser capaz de hacer llegar la fe de los profetas y, al mismo tiempo, de delegar como forma de mejorar los resultados y mostrar confianza en las capacidades de los subordinados, ayudándoles así a asumir sus propios retos, fomentando su compromiso con la causa y permitiendo su realización personal mediante la ejecución de sus cometidos.

La gestión de las emociones en este contexto se muestra capital, un elemento central para la eficacia del líder, idea que enlaza con lo que se ha venido a llamar «inteligencia emocional» que algunos autores identifican con la capacidad para gestionar las emociones y sentimientos tanto propios como de otros con el propósito de guiar el pensamiento propio y los actos. Ello implica, por un lado, el conocimiento de las emociones propias y su gestión y, por otro, el reconocimiento de las emociones en otros y su manejo en beneficio de la relación<sup>10</sup>. El líder estratégico es, en cierto modo y a alto nivel, un sintonizador de almas.

En este marco precisamente se sitúa la moral del grupo que, además, se relaciona con el *esprit de corps*. Este se define como «la capacidad de un grupo para unirse de

<sup>9</sup> GARCÍA COVARRUBIAS, Jaime. «Liderazgo estratégico en Defensa».

<http://cespe.espe.edu.ec/liderazgo-estrategico-en-Defensa-jaime-garcia-covarrubias/>.

<sup>10</sup> CARUSSO, David R.; WOLFE, Charles J. «Emotional Intelligence and Leadership development» en DAY, David V.; ZACCARO, Stephen j; HALPIN, Stanley M. (eds.). *Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow*. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers, Nueva York, 2004, pp. 241 y ss.

manera persistente y consistente en la búsqueda de un objetivo común». El líder estratégico es el principal responsable de la condición moral, al ser esta una cuestión de primer nivel. Piénsese que, en el ámbito militar Clausewitz define a la guerra «como un choque de voluntades que se resuelve en el campo de batalla» o una «actividad del espíritu». De hecho Napoleón decía que lo moral es dos a uno en relación a lo material; su medida pertenece a lo colectivo. El líder por ello debe desprender optimismo para el ejercicio de su labor, hacer que este fluya tanto lateralmente hacia otros líderes estratégicos con los que interactúa como hacia abajo. Cuestiones como el humor y la flema no son baladíes en este contexto.

El manual de campo FM 22-100 del Ejército de Estados Unidos definía moral:

«La moral es el elemento intangible más importante de la dimensión humana. Es una medida de cómo se siente el personal a cerca de sí mismos, el equipo y sus líderes. La moral alta viene del buen liderazgo, el trabajo compartido y el respeto mutuo. Es una ligazón emocional que viene de los valores compartidos como la lealtad con los compañeros y una creencia de que la organización va a cuidar de las familias. La moral alta genera un equipo cohesionado que se dirige entusiásticamente al logro de los objetivos comunes. Los líderes saben que la moral, el esencial factor humano, mantiene al equipo junto y le permite afrontar los aterradores y desalentadores eventos que suceden en las guerras».

La moral, la propia y la de la otra parte son capitales en los conflictos. En la guerra, en la batalla, se trata de doblegar la voluntad del contrario. Hitler decía que «todas nuestras verdaderas guerras se entablaron antes de que comenzaran las operaciones militares»<sup>11</sup> apuntando a que «nuestra estrategia consiste en destruir al enemigo desde dentro», mientras Lenin insistía en «retrasar las operaciones hasta que la desintegración moral del enemigo haga a la vez posible y fácil asestar el golpe definitivo»<sup>12</sup>. Como decía Sun Tsu: «los guerreros victoriosos ganan primero y luego van a la guerra, mientras que aquellos derrotados, primero van y luego tratan de

<sup>11</sup> LIDDELL HART, B. H. «Estrategia: la aproximación indirecta». *Op. cit.*, pp. 208 y 209.

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 153.

ganar» León Trotsky lo expresaba gráficamente con la figura del «puñetazo al paralítico»<sup>13</sup>.

Moral y resiliencia se encuentran interrelacionados. El líder tiene que ser resiliente, lo cual no quiere decir que cualquier suceso que afecte a su visión pueda ser una prueba de su voluntad. Cuando más grandes sean las dificultades, mayor debe ser su voluntad. No obstante, sus decisiones habrán de tomar en consideración aquellas circunstancias que vengan al caso y no deberían verse afectadas cuando no sea así; es decir, deberá ser capaz de discernir entre voluntad y obcecación, por más que algunos líderes hayan probado ser patológicamente testarudos.

Algunos autores atribuyen el fin de la Primera Guerra Mundial al colapso psicológico de los líderes militares (Hindenburg y Ludendorff principalmente), que sobrevaloraron la gravedad de la situación militar y no supieron gestionar la presión, creando una situación de alarma entre el pueblo y la clase política, lo que tuvo como consecuencia tanto su derrumbe interno como el de los propios aliados<sup>14</sup>.

La doctrina aristotélica del justo medio no resulta adecuada a este marco de cualidades, en el sentido que en un momento dado puede requerirse que se dé, en ese compendio de atributos, un desequilibrio en un sentido u otro en función tanto del marco considerado como del momento. Debe aportar certeramente el atributo que la situación demande, de modo natural o disponiendo del juego de cintura preciso para, habiéndose apercebido de una necesidad, contribuir con la cualidad necesaria.

Así puede ser necesario que parezca fiero para demandar respeto —Federico II de Prusia decía que los soldados debían temer a sus oficiales más que al enemigo—, en otros momentos un padre, tal vez interese que en momentos de incertidumbre sea un técnico, dotado del *know how* preciso y que conozca la salida, o un buen gestor... solo hay un hecho determinante, fáctico y empírico, que prueba su condición de líder: que el conjunto (no solo un grupo, los oficiales, los soldados...) le siga como un todo. Si no lo hace, no es un líder.

<sup>13</sup> FRÍAS O'VALLE, José. «Nuestra guerra y nuestra paz». Colección Adalid, Móstoles, 1985.

<sup>14</sup> LIDDELL HART, B.H. «Estrategia: la aproximación indirecta». *Op. cit.*, pp. 200 y ss.

Paradójicamente, cuanto más se asciende en la pirámide jerárquica de la organización más tiempo se emplea fuera de ella. El liderazgo es un equilibrio entre los compromisos externos y las demandas internas. Y es que el liderazgo es también representación. Es la figura hierática e imperturbable del general, su temple próximo a la «ataraxia» (imperturbabilidad) estoica capaz de conservar la calma y serenidad aun en las peores circunstancias; nuevamente el capitán a caballo. No puede haber ninguna duda sobre su capacidad para resolver los problemas que se le plantean. Su presencia consolida las situaciones, va con la ola cuyo discurrir no altera sino en un margen pequeño. No manda, indica; su sola presencia sirve como catalizador para la consolidación de las situaciones.

La representación se encuentra ligada a la cultura de la que el líder estratégico es su máximo exponente. Y esta ligazón solo es posible desde la ejemplaridad, razón por la que el líder estratégico debe resultar intachable. Su persona es un símbolo de la institución a la que pertenece de modo que sus máculas también lo son de esta, en razón del carácter biunívoco establecido. Sus faltas le hacen vulnerable a él y con él al resto de la organización.

Una mención especial merece la ética del líder estratégico toda vez que cuenta con características singulares. Sus objetivos son políticos y, por tanto, disponen de una moral específica y diferenciada de la ética en la que ha sido formado y con la que puede entrar en contradicción.

Un ideal ético es una hipótesis de perfección moral. Desde Maquiavelo, se ha producido una escisión entre la ética de los individuos y la ética de los gobernantes. La ética de los individuos podría estar orientada por ciertos ideales de cualquier tipo. Pero la ética de los líderes no puede estar orientada por unos principios a priori sobre la bondad de las buenas acciones, es decir, no puede estar orientada por ideales imaginarios. La ética, así vista, debe ser realista. Es decir, se separa lúcidamente entre un ejercicio ético que busca el bien propio, de otro que busca el bien común. Pues según el realismo político: «El ámbito apropiado de lo ético es privado. En el público no tiene nada que hacer. Lo moral y lo político son incompatibles y, por tanto, a quien ha de actuar en política le es forzoso prescindir de la moral».

La cuestión es que la ética está referida a la gestión de los medios y no cabe ponerlos en relación con los fines ya que es saltar de un plano a otro y dejarse «inadvertidamente» algo en el camino. Porque como nos recuerda Einstein todos los fines son válidos y no cabe una ética finalista:

«Sé que es tarea difícil discutir sobre juicios fundamentales de valor. Si, por ejemplo, alguien aprueba, como fin la erradicación del género humano de la tierra, es imposible refutar este punto de vista desde bases racionales. Si, en cambio, hay acuerdos sobre determinados fines y valores se puede argüir con razón en cuanto a los medios pueden alcanzarse estos propósitos»<sup>15</sup>.

Gandhi decía que los fines valen lo que valen los medios, que no existe tabique entre ambas categorías, mientras el Creador solo permite intervenir en la elección de los medios, de modo que solo el análisis de los medios es lo que posibilita el ver si se ha alcanzado el fin. Los medios impuros solo llevan a fines impuros<sup>16</sup>.

Ninguna interpretación cierra el círculo de la contradicción y la trascendencia ética que pueden tener algunas de las decisiones a las que el líder estratégico puede verse abocado. La ética de la persona contrapuesta al beneficio del grupo. No hay fórmulas con validez universal aptas para resolver este tipo de conflictos es, a fin de cuentas, el eterno debate del fin y los medios.

Con todo y como decíamos antes, el líder estratégico representa a la Institución y como tal debe ser el máximo exponente de los valores que esta encarna. Y su conducta debe de ser ejemplo de ellos. Cualquier actuación que los menoscabe lastra su legitimidad y aún la propia de la Institución por lo que la falta de ética acaba por ser perniciosa toda vez que socaba sus fundamentos.

El modelo de competencias se ha venido a convertir en la respuesta a los afanes de sistematización de nuestras sociedades proponiendo, en esencia, replantear la relación dialógica entre la teoría y la práctica. Las Fuerzas Armadas canadienses, en esta línea y en un alarde académico de taxonomía, distinguen cinco elementos como decisivos

<sup>15</sup> TORTOSA BLASCO, José María. «La palabra terrorista» en VV. AA. *Afrontar el terrorismo*. Gobierno de Aragón, 2006, p. 54.

<sup>16</sup> GANDHI, Mahatma. *Todos los hombres son hermanos*. Colección Azenai, Toledo, 1983, pp. 121 y ss.



para definir el desarrollo profesional que conduce al liderazgo estratégico y que vienen a mostrar la versatilidad requerida de la evolución del militar profesional. Estos son el expertizaje, las capacidades cognitivas, las capacidades sociales, la capacidad de cambio y la ideología profesional. La tipología de estos elementos varía según el nivel considerado.

Así, integrándolos por niveles, un nivel de liderazgo junior requiere para su desempeño de un expertizaje de tipo táctico; se precisan de capacidades cognitivas esencialmente analíticas, las capacidades sociales requieren fundamentalmente de habilidades interpersonales, las capacidades de cambio son abiertas y se internalizan en la ideología profesional, siendo un ejecutor de instrucciones. Interesa lo que se conoce y su capacitación resulta fundamentalmente técnico profesional.

Ya a nivel senior se requiere de un expertizaje de corte estratégico, de capacidades cognitivas de tipo creativo o abstracto, de capacidades sociales que permitan el diálogo interinstitucional, de capacidades para el cambio de paradigma. El líder senior es un gestor de lo que es la profesionalidad. Interesa lo que se piensa y como se es profesionalmente.

Todo es evolución. Los líderes senior aplican y viven el significado de los conceptos en los niveles inferiores de liderazgo y conforme se van desarrollando profesionalmente reorientan las capacidades adquiridas hacia los nuevos destinos que se le asignan. Su transformación es amplia y profunda. De un desarrollo profesional a través de cometidos se pasa al liderazgo profesional y esto se consigue como fruto de la experiencia.

Si tras esta visión integral, nos desplazamos a los conceptos, el expertizaje que se requiere a nivel junior es, como se ha visto, táctico y basado en la aplicación de normas y reglamentos; evoluciona con el desarrollo profesional a formas más complejas, que requieren implementar las doctrinas en un contexto cada vez más amplio; de ahí va a la implementación de actos, dentro de un marco normativo y conforme al propósito del mando. El líder estratégico expande el marco al conjunto de la seguridad, desde la aplicación de las normas y principios de gobierno, de políticas públicas, sobre la base

de las directrices que recibe garantizando la inserción de la acción de la institución en el marco general de la actuación del Estado.

Las capacidades cognitivas evolucionan desde unos ciertos niveles básicos de análisis crítico, desplazándose desde lo concreto a lo abstracto con la promoción y el desarrollo profesional e incrementando también con ella la capacidad de innovación. A nivel intermedio debe ser capaz de desplazarse también de los procedimientos a los principios. A nivel avanzado implica la construcción de modelos mentales, utiliza las capacidades inductivas y deductivas para crear, adaptar o generar conocimientos a partir de sus experiencias previas, mientras utiliza el razonamiento abstracto para obtener resultados en la línea esperada. A nivel estratégico desarrolla el cuerpo doctrinal y gestiona los significados de los términos implicados, haciendo un amplio uso de la creatividad y de la capacidad de análisis y de juicio.

En cuanto se refiere a las capacidades sociales, a nivel junior tan solo se le exige ser consciente de las normas del grupo debiendo contar con una moderada capacidad de comunicación interpersonal. A nivel intermedio cuenta con capacidad individual de persuasión para pequeños grupos. A nivel avanzado se implica en el liderazgo de la institución, promoviendo activamente la cohesión del grupo. Como líder estratégico es responsable del desarrollo de relaciones estratégicas así como ser capaz de comunicar a la organización sus intenciones y prioridades institucionales. Además, crea equipos abiertos para que los subordinados puedan contribuir con ideas.

En lo que se refiere a la capacidad para el cambio desde la perspectiva de las Fuerzas Armadas canadienses, decir que a nivel junior no se espera que cuente con grandes capacidades de este género, pero sí debe ser consciente de hacia dónde se dirige la sociedad y la institución. A nivel intermedio busca la propia eficacia, desarrolla sus habilidades en este sentido, adaptando su experiencia y cultura al medio social en que desempeña su actividad. A nivel avanzado promueve la transformación del grupo. Ya como líder estratégico debe promover asociaciones de corte multiinstitucional para lo cual debe focalizar su esfuerzo en el medio externo y entender los cambios realizados por otros líderes estratégicos; hay un énfasis en la detección de los elementos portadores del cambio.

Un aspecto tan relevante, nuclear, como lo es la ideología profesional, la profesionalidad, solo puede construirse en torno a la ética que regula el proceder militar.

Así a nivel junior el líder tiene que ser un gran cumplidor de la norma mostrándose capaz de orientar las conductas de terceros. A nivel intermedio se esfuerza por cumplir puntualmente lo ordenado evitando vulneraciones éticas a la vez que se muestra capaz de actuar y proponerse como un ejemplo. A nivel avanzado busca el alineamiento cultural; trata de transformar el problema al tiempo que emplea su influencia para alinear la cultura con la ética; además gestiona alguno de los retos más complejos para alcanzar la efectividad de la organización: el éxito de la organización frente al bienestar de sus miembros, la sincronía interna y estabilidad frente a la adaptación al medio externo.

El líder estratégico, por su parte, administra el concepto de profesionalidad, definiendo el núcleo de capacidades que van a formar parte de la identidad —la identidad es un complejo constructo que se refiere a la forma en que una persona o grupo se percibe o interpreta a sí mismo en relación a los demás y en un ambiente dado—, que es la profesión para que sirve y en que cree. Es capaz de desarrollar un razonamiento abstracto al nivel más alto, la capacidad de juicio independiente de la filosofía central, de sus ideologías y principios.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos  
Analista del IEEE*