

Federico Aznar Fernández-Montesinos
Repensar el liderazgo estratégico.
La visión -5ª-

Repensar el liderazgo estratégico. La visión -5ª-

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 este verano 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 visión.

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 throughout this summer 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 the vision.

Palabras clave

Liderazgo estratégico, general, mando, cultura corporativa.

Keywords

Strategic leadership, general, command, corporate culture.

«He aquí mi secreto, que no puede ser más simple: solo con el corazón se puede ver bien; lo esencial es invisible para los ojos. –Lo esencial es invisible para los ojos– repitió el principito para acordarse. –Es el tiempo que yo he perdido con ella...– repitió el principito para recordarlo».
Antoine de Saint-Exupéry

Como se ha visto, existen en el dominio de la estrategia algunos principios y conceptos básicos que se repiten en todas las disciplinas. Algunas de estas ideas surgen del mundo militar y hacen su tránsito por el civil, donde son conceptualizadas, incorporando en este trayecto nuevas dimensiones que pueden ser también, a su vez, recapitalizadas en el ámbito militar.

Esto sucede con conceptos como misión, visión, cultura, valores... Las páginas web de las empresas más relevantes (Coca Cola, Nestlé, Nissan...), y también de las Fuerzas Armadas de algunos países, dejan constancia explícita de su formulación sosteniendo el mismo esquema, a veces como si fuera un formato por rellenar.

Hoy no son pocas las Fuerzas Armadas que publicitan ante sus audiencias en sus web oficiales el mismo esquema de las compañías. La cuestión es, si el modelo es asumido por la organización y sirve realmente para orientar a sus miembros o es un lugar común, fruto de un mero trámite sin significado práctico, para quienes se mueven en otra realidad.

En fin, las funciones y áreas que tiene que abordar el líder estratégico son: proveer de dirección (la visión); proporcionar estrategia y política (pensamiento estratégico y planeamiento); ejecución (operacional/administrativo); organización/reorganización (transformación de la organización); definición de los valores corporativos; relaciones con otras organizaciones y con la sociedad en su conjunto; selección de líderes y sucesión¹.

Misión, visión y valores son así elementos clave del liderazgo estratégico, por lo que procede entrar en su análisis.

¹ ADAIR, John. *Effective Strategic Leadership*. Pan Books 2003, p. 95.

La misión

Misión, visión y valores constituyen el acervo de toda organización, son los cimientos en los que se sostiene su cultura, y sobre ellos ha de edificarse todo lo demás. La misión en el ámbito de una empresa, organización o institución supone la definición de los máximos objetivos que esta pretende alcanzar; viene a ser su razón de ser y contribuye a la enunciación objetiva de su personalidad, de su identidad. Esta misión no puede estar aislada del entorno en el que se lleva a cabo y de los medios de los que se pretende dotar.

En ella se establece el marco de la cultura de la organización hasta el punto de que llega a establecer una relación biunívoca, de mutua determinación; la misión condiciona la cultura y esta puede afectar el desempeño de la misión generándose una dialéctica que, por lo común, acaba por hacer primar la misión.

El conocimiento y aceptación de la misión por parte de los integrantes de la organización resulta un hito absolutamente crítico para su éxito e implementación ya que orienta sus actuaciones individuales en todo momento, sirve también como elemento de identificación de la filosofía de la empresa y es un factor de primer nivel para la cohesión del equipo. La definición de la misión implica la definición del campo de actividad propio de la organización, esto es, de las distintas actividades que esta puede acometer así como para la identificación de las capacidades esenciales que la empresa ha desarrollado o puede desarrollar².

La relación entre la misión y las personas puede generar una dialéctica perniciosa, en el sentido de postergar a las personas, lo que ocasiona el que se pierdan una buena parte de las capacidades de la propia organización lo que a la larga acaba por perjudicar a la misión; o por el contrario y directamente, ignorar la misión, lo que hace que el liderazgo y aun la propia organización, carezcan de sentido. Hace falta encontrar un equilibrio dentro del marco cultural en que se consensuen ambas variables, eso sí, cumplida la norma, siempre del lado de la misión.

No obstante, organizaciones como la OTAN demostrarán que tan importante como la misión es el espacio generado por la organización toda vez que, alcanzado el fin que fue la causa de su creación, esta sigue existiendo e incluso se ha ampliado

² NAVAS LÓPEZ, José Emilio; GUERRAS MARTÍN, Luis Ángel. *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Biblioteca Civitas: Economía y empresa, tercera edición 2002, p. 91.

incorporando a nuevos miembros. La razón es que es un foro permanente y consolidado de diálogo que se suma a otros y permite el fórum *shopping* el intercambio; y además incorpora la singularidad de ser la única organización intergubernamental de Occidente de primer nivel que incorpora a América del Norte, un puente insustituible que puede ser legítimo querer cambiar pero que cuesta ver, en términos geopolíticos, los beneficios derivados de su destrucción, en la medida en que ayuda a estructurar el espacio internacional y fortalece las relaciones entre sus miembros. Como dijera el general Clark en el contexto de los bombardeos con ocasión de la guerra de Kosovo: «Ningún objetivo o conjunto de objetivos era más importante que el de mantener cohesionada la OTAN»³.

En el ámbito de las Fuerzas Armadas y en el marco de regímenes democráticos, la cuestión, como no puede ser de otra manera, está clara. La misión suele quedar enmarcada en la Constitución o norma fundamental de cada país —en el caso español en el artículo 8.1. complementado por lo dispuesto en la ley Orgánica 5/2005 de la Defensa Nacional—, si bien es al Gobierno al que cumple su interpretación y el dar las instrucciones precisas para el desarrollo de tan capitales cometidos. La misión debe subsumirse dentro del marco normativo del que surge, en el que encuentra su razón y pleno sentido.

Las Fuerzas Armadas no son autorreferentes, es decir su misión les viene dada desde el poder político; por eso su correcta interpretación obliga a la interacción entre militares y políticos. A partir de este punto, el líder estratégico la desglosa en objetivos que deben ser alcanzados por el nivel, el escalón, siguiente como forma de satisfacer como forma de dar cumplimiento a la misma.

La visión

La táctica está en relación con un sentido, el tacto, un sentido muy primario. La política está basada sobre la palabra e implica simultáneamente a la boca y al oído. La estrategia es la ciencia del plano, es la visión. La vista es un sentido de primer nivel en la medida en que permite la ubicación y contextualización del resto. La estrategia sirve consecuentemente a la orientación de los niveles inferiores de decisión, tácticos u operacionales, posibilitando la coordinación y sincronización de los esfuerzos

³ KAGAN, Robert. *Poder y debilidad*. Madrid: Editorial Taurus 2003, p. 79.

desarrollados en ellos. El olfato queda como un sentido olvidado, en apariencia superfluo, aunque ligado a la sensibilidad, a la excelencia.

Dar forma a las cosas es representarlas. Y la representación de las cosas está ligada a la vista. La visión es la acción de ver, esto es la capacidad de interpretación del entorno físico cuando este se encuentra iluminado. La vista proporciona profundidad, antelación, razón por la que encarna una llamada a la acción, a la proactividad. Los líderes son o deben ser personas dotadas en grado sumo de este atributo; imaginan un futuro inspirador y se esfuerzan por darle forma en vez de permanecer pasivos a la espera de lo que traiga el futuro⁴.

La estrategia es también la ciencia de la posición, del lugar a alcanzar. Consecuentemente, la principal responsabilidad del líder estratégico militar es expresada desde la prospectiva: visualizar los diferentes escenarios de futuro posibles, para escoger dentro de ellos los más favorables, identificando las variables que puedan ser manipuladas para alcanzarlos, asesorando al decisor político y liderando al grupo humano en su consecución. La visión queda así consignada, al decir de Jonathan Swift, como el arte de ver lo invisible. Como decía De Gaulle: «La gloria se entrega solo a aquellos que siempre han soñado con ella».

Dentro de lo que se ha denominado el liderazgo centrado en los procesos estratégicos tanto la llamada escuela empresarial como la cognitiva dan un papel nuclear al líder en el diseño de la visión. Este papel es fruto de su experiencia e intuición, si bien en la escuela cognitiva la primacía la tienen los procesos mentales del líder⁵.

La visión es así un objetivo que, partiendo de la propia identidad, recoge las esencias de la misión y sirve de orientación a los niveles inferiores de decisión al tiempo que contribuye a dotarles de energía. De este modo actúa como marco del conjunto del proceso⁶; es una mancha en el horizonte, que fija la dirección en la que avanzar y estimula a hacerlo.

Estamos ante un proceso creativo que aúna en sí los escenarios deseables más básicos. Es un esfuerzo prospectivo que, a su vez, es un fruto de la lógica y de la acción colectiva y no solo el sueño del líder por más que este deba contar con un papel

⁴ LOWNEY, Chris. *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Barcelona: Editorial Granica 2004.

⁵ 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. 57.

⁶ GERRAS, Stephen J. *Strategic Leadership Primer* (3rd Edition). Department of Command, Leadership and Management, Army War College, pp. 20-27.

esencial en su diseño. Soñar es, a fin de cuentas, poner de manifiesto deseos y esperanzas⁷. La visión debe necesariamente preceder a la elaboración de cualquier plan y al diseño de estrategias⁸; no obstante, una visión no es estrictamente un escenario que es una realidad integrada posible. De hecho, su deliberada imprecisión la hace el marco de un conjunto de escenarios favorables realizables.

El liderazgo es fundamentalmente un proceso motivador. Los líderes inspiradores saben ligar las concepciones de sus seguidores a las suyas propias, haciendo que vayan más allá de lo que son sus obligaciones al relacionar y fundir sus identidades con la del líder. Los líderes transformacionales, como se ha visto, generan un efecto dual influenciando a sus seguidores tanto a través de su identificación personal con el líder como de la identificación de este con el grupo, generando con ello la alineación sinérgica del conjunto⁹.

En cualquier caso, el líder debe ser capaz de trasladar su visión y provocar que el grupo la haga suya. Una visión compartida asegura el sentido de la identidad, trasciende rutinas, actúa como un puente entre pasado y futuro, ayuda a perseverar en el propósito, da poder a los líderes y a los miembros de la organización para obrar sinérgicamente en la dirección deseada creando un ambiente constructivo para el cambio¹⁰. Por el contrario, no compartir la visión del grupo es causa de pérdida de compromiso y de frustración¹¹.

De esta manera, se puede empoderar a los miembros de la organización y dejar que sean ellos con su iniciativa y saber hacer los que la empujen en la dirección dada, al tiempo que el líder contribuye a su propia realización a través del desempeño de sus cometidos.

El líder estratégico estudia el entorno y hace un diagnóstico de la organización, definiendo a partir de ahí una visión, unos principios inspiradores básicos a los que

⁷ PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. *Creative Leadership*. California: Sage Publications, Inc., p. 55.

⁸ GERRAS, Stephen J. *Strategic Leadership Primer* (3rd Edition). Department of Command, Leadership and Management, Army War College, pp. 21 y 22.

⁹ AVOLIO, Bruce J.; «Examining the Full Range Model of Leadership: Looking Back Transform forward». DAY, David V.; ZACCARO, Stephen J.; HALPIN, Stanley M. *Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow*. Nueva York: Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers 2004, p. 77.

¹⁰ VV. AA. «Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution». www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca.

¹¹ PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. *Creative Leadership*. California: Sage Publications, Inc., p. 112.

recurrir en momentos de confusión y que a su vez sirven para adaptar la organización a su entorno y direccionarla hacia sus objetivos. Es de este modo y simultáneamente también un elemento de motivación. Como sostiene la publicación de la Armada dedicada a liderazgo estratégico:

«El líder ha de establecer metas individuales y colectivas y conectarlas con las metas y objetivos de nivel superior, generar una visión compartida, marcar hitos y límites temporales y adecuar los objetivos y plazos a las capacidades y medios del equipo o del subordinado. Asimismo, ha de revisar periódicamente los progresos y reconducirlos adecuadamente cuando se produzcan desviaciones o desajustes. Para ello es importante, además, su capacidad de anticiparse al cambio y predecir sus consecuencias. La planificación permitirá, asimismo, una mejor gestión del tiempo y de los recursos»¹².

La visión hace referencia a lo que será o debería ser esta en el futuro, la trayectoria que debe seguir y escenifica la dirección de avance. Recoge la situación deseada, no una ilusión sino una interpretación realista realizada con un margen de seguridad y atendiendo a las circunstancias y a los elementos en torno a los cuales se va diseñar el futuro.

Es la representación de las características de la organización, una descripción de cómo debe ser su posición en un momento dado y, por tanto, de los criterios que deben seguirse para alcanzar tal fin. Deben ser una referencia para las actuaciones de los niveles de decisión inferiores y, en general de todos los individuos de modo que se propicie su convergencia y se genere efectos sinérgicos¹³.

Un relevante estudio de 18 compañías señeras en distintas industrias, las llamadas «compañías visionarias» señalaba en su momento que entre los hábitos de éxito destacaba una visión extraordinaria, ambiciosa, casi inalcanzable, lo que se conoce con las siglas BHAG (*big, hairy, audacious goals*), objetivos grandes, peligrosos y

¹² DIZ MONJE, Emilio. «La decisión». BORQUE LAFUENTE, Emilio; CARREÑO FERNÁNDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Emilio. *Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI*. Centro Geográfico del Ejército. Julio 2015.

¹³ 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. 96.

audaces¹⁴. Es la concepción ignaciana: «Tratarán de concebir grandes resoluciones y provocar deseos igualmente grandes»¹⁵.

Eso, por ejemplo también aunque a la mala, es lo que sucede con el terrorismo yihadista, un terrorismo de corte anarcopersonalista en el que aparecen un magma de organizaciones con relaciones fluctuantes, en cuyo centro y como resultado del 11-S, se sitúa aun Al Qaeda. Estas organizaciones generan una visión coincidente y suplen sus limitaciones operativas en Occidente consignando a la *inspiración* de los miembros de la comunidad y a su sentido de la oportunidad las acciones. Son los llamados *lobos solitarios o actores individuales* importantes hasta el punto de haberse teorizado sobre una *yihad sin líderes*, que viene a ser lo que los nazis ya denominaban en su tiempo como *trabajar para el Führer*.

No obstante y aun reconociendo el valor mediático y político de este proceder, su evaluación militar es escasa toda vez que una guerra incorpora junto a una dimensión política que, dicho sea de paso, este terrorismo no tiene, un ritmo y una orientación a sus acciones de la que igualmente carece y que las convierte en mero ruido frente al carácter *sinfónico* que acompaña a la guerra.

Visión y misión pueden llegar a confundirse. Un futuro posible y deseable para una organización puede incluir todos los elementos de la misión. Sin embargo, los conceptos en sí mismos no son plenamente coincidentes. La visión se refiere a una situación futura, una condición mejor, mientras que la misión se refiere normalmente al presente aunque pueda permanecer en el tiempo; de hecho, la misión es de facto una explicación atemporal de la identidad y ambición de la empresa¹⁶.

Cuando una determinada visión se alcanza, es necesario refrescarla, desarrollar una nueva, porque si no la organización carece de sentido (como la OTAN tras la derrota de la Unión Soviética) cuando en realidad continúa siendo útil (la OTAN ha desarrollado las conocidas como misiones no artículo V, es el eje que une EE.UU. a Europa y ha evitado, entre otras muchas cosas, el rearme que de sus miembros se hubiera

¹⁴ LOWNEY, Chris. *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Barcelona: Editorial Granica 2004, p. 188.

¹⁵ LOWNEY, Chris. *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Barcelona: Editorial Granica 2004, p. 38.

¹⁶ RIVERA, Olga. «Los conceptos de misión, visión y propósito estratégico». Universidad de Talca, 1991. http://www.cegis.utalca.cl/doc/miguel_bustamante/direccion_sistemas_salud_talca/6%20Mision_Vision_Prposito_Estrategico.pdf.

producido con su disolución); no obstante, la misión puede seguir siendo la misma y los miembros de la organización pueden apoyarse en su razón común y atemporal¹⁷.

En el caso de la Compañía de Jesús, las ambiciones (el *magis* que servía para dar apertura a este ensayo) de sus miembros no son modestas sino meritorias, inspiradoras pero también posibles. Nadie puede dar más que un servicio de todo corazón, su entrega a la visión por tanto ha de ser total; a los jesuitas se les obliga a elegir y desear la opción estratégica que más le aproxime a su meta. Esto, nuevamente, no se encuentra muy lejano a los parámetros de la milicia. El *Che*, de modo pretendidamente elogioso, llamaría a los partisanos *jesuitas de la guerra*.

La visión del líder estratégico, en el marco militar, precisa ser concertada, aprobada a nivel político, marco en el que perfila su actuación: no se puede salir de él, por más que pueda o tienda a situarse en sus bordes. Es más, su elaboración solo tiene sentido si existe voluntad política, si se da la predictibilidad que reclama la defensa entendida como una política de Estado y orientada al largo plazo: una estimación presupuestaria, de personal... además de un sólido conocimiento de la situación de partida.

Un ejemplo lo tenemos en el caso de las Fuerzas Militares de Colombia cuya visión sería en apretada síntesis y tal y como publican en su página web:

«Las Fuerzas Militares del 2030, en el marco de la normatividad legal, serán una Institución integra, con hombres y mujeres probos, entrenados, capacitados y actualizados. Fortalecidas en el trabajo conjunto, coordinado, combinado e interagencial. Modernas en equipos y tecnología, con capacidad disuasiva, interoperable y exitosas en más de un escenario en forma simultánea; contribuyendo con su capacidades al crecimiento de la nación y siendo referentes regionales e internacionales en el mantenimiento de la paz global»¹⁸.

En el caso español se plasma en un documento del jefe de Estado Mayor de la Defensa, el JEMAD, el documento *Visión de las Fuerzas Armadas 2025*, documento que a su vez se enmarca en la Directiva de Defensa Nacional 2012 (en 2017 está pendiente una nueva Directiva de Defensa) y toda una serie de documentos legales y políticos con el que son congruentes. Además se trata de un proceso cíclico, en el que

¹⁷ RIVERA, Olga. «Los conceptos de misión, visión y propósito estratégico». Universidad de Talca, 1991. http://www.cegis.utalca.cl/doc/miguel_bustamante/direccion_sistemas_salud_talca/6%20Mision_Vision_Prposito_Estrategico.pdf.

¹⁸ Página web de las Fuerzas Armadas de Colombia. <http://cgfm.mil.co/mision-vision>.

tras un periodo de tiempo medio y teniendo en cuenta la situación actual, se inicia nuevamente el ciclo buscando su adaptación a la realidad.

Visión y planeamiento

Napoleón decía que su éxito se derivaba tanto de la anticipación como del cálculo —no en vano fue un matemático que hasta dio nombre a un teorema geométrico, *el teorema de Napoleón*— previendo con varios meses de antelación las claves del futuro. Esto se traducía en la realización de diferentes movimientos según una lógica irrefutable y producto de una concienzuda meditación. El emperador Augusto empleaba la máxima *Festina lente*, literalmente *apresurarse despacio* a la hora de resolver los asuntos de Estado.

Y es que la visión no es suficiente, para ser útil esta debe trasladarse, desmenuzarse y convertirse en algo concreto y tangible: objetivos a medio y largo, opciones estratégicas y, sobre todo, en un plan que se hunda en la realidad del momento y que sirva para trasladar esta y convertirla en la opción presentada¹⁹. La visión es el problema al revés; por ello precisa ser volteada y convertida en un plan, esto es, en un modelo de acción sistemática.

La visión del líder estratégico, en el ámbito orgánico militar el jefe de Estado Mayor de la Defensa o equivalente, suele plasmarse en un documento extenso y referido a un instante del tiempo futuro concreto; es una aproximación realista, pragmática, explícita sobre hacia donde se quiere ir, con qué y cómo. Esto es, es apropiada, practicable y completa, lo que significa que es compatible con la misión que tiene asignada las Fuerzas Armadas (apropiada); se ciñe a los medios de que se dispone (practicable; en las Fuerzas Armadas alemanas incluso se considera ilegal asignar una misión sino se dota a quien debe acometerla de los medios precisos para ello); y permite el total cumplimiento de la misión asignada (completa).

La visión queda en el limbo entre lo que es política y lo que es estrategia militar, en un espacio de mutua interacción, de competición de intereses (presupuestarios, comerciales...) y de visiones. Debe ser la confluencia de las visiones de los miembros de la *nube*, un formato de apariencia sencilla que realmente encarna una compleja formulación así como la articulación de intereses muy distintos.

¹⁹ ADAIR, John. *Effective Strategic Leadership*. Pan Books, 2003, p. 191.

Su denominación varía de un país a otro y aun con el tiempo dentro del mismo (un equivalente español podría verse reflejado, en 2005, en los *Nuevos retos, nuevas respuestas. Estrategia Militar Española* promulgada por el EMAD). La visión referida antes al caso de Colombia sería fruto o síntesis de un estudio mucho más en detalle. Este tipo de estudios prospectivos, clasificados o no, realizado sobre la base de unas directrices políticas, incorporan un escenario futuro, un entorno, con descripción de los riesgos y amenazas a la seguridad nacional previsibles; a partir de este punto y sobre un escenario presupuestario que fija realmente el nivel de ambición, se define el umbral de riesgo —el riesgo *aceptable*, toda vez que la seguridad absoluta no existe— y se determinan las capacidades militares y los efectivos necesarios. Su concreción en detalle se afronta por los órganos logísticos.

Además, el planeamiento tiene una vocación centrípeta y trata de alcanzar y extenderse a todos los ámbitos de la Administración, de la defensa primero y de la seguridad después, con vistas a conseguir la sincronización más elevada posible.

En este contexto, el nivel estratégico de decisión realiza una intermediación entre el nivel operacional y el político. Su espacio es difuso, debe explicar, convencer, hacer pedagogía, mostrar la utilidad de lo que se está haciendo al nivel superior, pero también hacer lo propio con el nivel inferior de decisión para que entienda las limitaciones que encuentran sus demandas y como deben afrontar sus cometidos. Y la visión ayuda a ello, es simultáneamente una pregunta al nivel político y una orden al nivel operacional y táctico. Esta dialéctica, a veces esa tensión, la resume muy bien Dick Cheney cuando afirmaba que en el mundo real «el presupuesto es el que configura la estrategia y no la estrategia la que determina el presupuesto»²⁰.

Atendiendo a la definición que Liddel Hart hace de la estrategia como «el arte de distribuir y hacer actuar los medios militares para alcanzar los fines de la política». Y dado que el planeamiento de la defensa, no es otra cosa que la obtención de esos medios militares o capacidades a los que se refiere Liddel Hart, necesarios para alcanzar los fines políticos de seguridad y defensa, es indudable la estrecha relación existente entre estrategia y planeamiento de la defensa, ya que la estrategia, no solo

²⁰ TOFFLER, Alvin y Heidi. *Las guerras del futuro*. Barcelona: Ediciones Plaza & Janés 1994, p. 256.

define los objetivos que deberán de alcanzar los medios o capacidades proporcionados por el planeamiento de la defensa, sino que además deberá de hacerlos actuar²¹.

La estrategia, en el plano horizontal, no es solo conducción sino también administración y gestión de recursos. Y es que la conducción, para ser eficaz, debe de estar en la decisión del material a conducir. Por ello, a nivel político estratégico, y con vistas a la preparación, una de las principales responsabilidades de los líderes estratégicos suele ser el planeamiento militar y de la defensa de sus respectivas Fuerzas Armadas, esto es, la identificación racional administrativa (es un ejemplo preclaro de esta metodología de la decisión) de las capacidades que requieren las Fuerzas Armadas y su priorización con vistas al asesoramiento político de alto nivel.

En este marco, hay que distinguir entre el pensamiento estratégico y el planeamiento estratégico, entendiendo este último como un producto corporativo y que como tal obedece a una estrategia corporativa. La estrategia corporativa se incardina en la cultura estableciéndose una relación biunívoca entre ambas que hace de esta *el modelo de decisiones de una compañía que determina y muestra sus objetivos propósitos o metas, produce sus políticas y planes principales, y define el ámbito de negocio que la compañía debe perseguir y la contribución económica y no económica que la compañía debe hacer a los propietarios, empleados, clientes y a la comunidad*²². El planeamiento queda así como una parte de la estrategia y de la cultura. La estrategia corporativa de las Fuerzas Armadas es la estrategia militar.

Pero debe quedar claro que el planeamiento no es un fin en sí mismo, sino un medio con el que pretende servirse a un fin. Del pensamiento estratégico se va al planeamiento y de este a la realidad que retorna nuevamente para condicionar el plan. No estamos ante un elemento estático, cerrado, sino ante un proceso que debe ser adaptado a la realidad a la que sirve. Eso requiere de simplicidad en la elaboración y de flexibilidad en la ejecución. Por eso decía Napoleón que «en la guerra hay que tener ideas sencillas y precisas»²³, la practicabilidad lo hace imprescindible.

Se trata pues, a nivel macro, de una herramienta que permite alcanzar los objetivos de la defensa (en España recogidos en la Directiva de Defensa Nacional), fijados a nivel

²¹ VV. AA. «Conferencia de Planeamiento de la Defensa». XII Curso CEMFAS. Departamento de Estrategia de la Escuela Superior de las FAS.

²² ADAIR, John. *Effective Strategic Leadership*. Pan Books, 2003, p. 168.

²³ CHOLET E. *El arte militar de los chinos*. Buenos Aires: Editorial Pleamar 1969, p. 91.

político, al tiempo que orienta al nivel inferior o subordinado, y define los objetivos estratégicos militares que estos han de alcanzar. El planeamiento, además, encarna un proceso sistemático de reflexión acerca de lo que la organización es y quiere, sus metas, razones y visión.

Para ello crea una estrategia genética que marca las capacidades necesarias y la forma en que se han de adiestrar para que sean puestas a disposición de los mandos operativos. Y una estrategia operacional que marque como van a ser utilizadas las capacidades por los mandos operativos²⁴.

«Los objetivos son la materialización de la meta en recursos (tiempo, humanos, financieros, materiales, intelectuales...) que convierten las ideas en posibilidades reales, transformando los fines y propósitos deseados en medios para conseguirlos. Para definirlos, el líder debe tener muy presente la finalidad y el “para qué”, teniendo siempre presente que deben ser acordes con los de su nivel superior... Fines y medios son aspectos imprescindibles; sin los primeros se termina extraviando el rumbo y, sin los segundos, ignorando la realidad. Dicho de otra forma, es preciso actuar con los pies en la tierra (los medios) y con la mirada en el cielo (los fines). Las organizaciones diseñan “objetivos-medios” buscando alcanzar una “meta-fin”, utilizando los primeros para conseguir los segundos, aunque un error demasiado frecuente es que la organización se concentre tanto en los “objetivos-medios” que se acaben perdiendo de vista los fines. Así, cada uno debe tener claro su papel: el jefe debe ser un experto en fines y el subordinado, un experto en medios... Concluyendo, el ámbito en el que se desarrolla la toma de decisiones viene marcado por unos límites que son la misión y los valores. Una visión que nos define a dónde queremos llegar y un camino a recorrer para hacerlo. Esto supone establecer una estrategia pensando globalmente, definiendo unas metas a largo plazo, y supone también establecer unos objetivos que materialicen la vía por donde alcanzamos esas metas en el corto plazo»²⁵.

En ese proceso se busca la concurrencia (asesoramiento y concertación) de otras autoridades políticas de un nivel equivalente para, partiendo de la realidad buscar,

²⁴ VV. AA. «Conferencia de Planeamiento de la Defensa». XII Curso CEMFAS. Departamento de Estrategia de la escuela Superior de las FAS.

²⁵ DIZ MONJE, Emilio. «La decisión». BORQUE LAFUENTE, Emilio; CARREÑO FERNÁNDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Emilio. *Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI*. Centro Geográfico del Ejército. Julio 2015.

dentro de los márgenes humanos y presupuestarios, los medios para atender los fines pretendidos.

Este documento se deriva de otros de nivel político y sirve a su vez de base para nuevos documentos que beben de él como fuente y aseguran la congruencia del sistema en su conjunto, sirviendo a los efectos de inspiración en los planeamientos de fuerzas y capacidades y hasta para la propia industria y el mundo civil. Asimismo, se establecen mecanismos institucionales para la coordinación de todas las autoridades políticas y militares implicadas en las decisiones para garantizar que la visión del líder militar tiene su reflejo práctico sin contradicciones ni incongruencias.

Y es que este tipo de documentos debe ser conocido también por otras autoridades del Estado situadas en el mismo nivel horizontal de decisión, con vistas a sincronizar su trabajo en ámbitos, por ejemplo, como la seguridad interior, la acción exterior del Estado, la política industrial e incluso las políticas regional y local ya que pueden verse afectadas por lo que a ese nivel se decida; y recíprocamente. De esta manera se favorece la previsibilidad de la actuación pública orientando al mismo tiempo al entorno.

El resultado es un sistema reglado de planeamiento político-estratégico, administrativo, de fuerzas y de capacidades, dotado de circuitos de realimentación con el que se tiene en cuenta tanto el estado de la fuerza como el escenario sobre la que se actúa. Periódicamente, además la visión del líder estratégico se refresca y aleja nuevamente en el horizonte valorándose lo obtenido hasta ahora en relación con lo propuesto.

No obstante, la mera formulación de estos conceptos no los hace de utilidad. Puede ser un hito más de un programa que hay que cubrir pero en el que realmente pocos o nadie realmente cree y al que se da cumplimiento sin más. Hace falta dotarle de credibilidad; su utilidad debe ser sentida.

Consecuentemente, una vez formulada la visión a alcanzar y el horizonte temporal, deben articularse medidas que sirvan para el control del progreso en la dirección que desde esta se establece, la *accountability*, en terminología anglosajona, debe implementarse para que la proclamada visión no sea más que una declaración sin efecto práctico alguno. Para ello es necesario que este modelo se instale en la cultura de las Fuerzas Armadas y ello solo es posible si, nuevamente, su utilidad es sentida y compartida.

Hace falta rigor a la hora de acometer su diseño, pero también firmeza y paciencia estratégica, persistencia, para el logro de los objetivos propuestos, lo que viene a ser simultáneamente testimonio de previsión y de voluntad. Nuevamente disciplina y confianza.

El Cuadro de Mando Integral (*Balance Scorecard*) es un modelo de gestión en el que la estrategia de la organización se traduce en objetivos aunando para ello la visión, la misión y la estrategia en estrategias integradas. Es pues una herramienta de control de gestión que integra recursos, productos, procesos internos y objetivos profesionales. Con ello se consigue la implantación de una estrategia y su comunicación al conjunto de la organización monitorizándose el conjunto.

El concepto de propósito estratégico, es otro concepto integrador, que se relaciona con la idea de objetivos y resultados a conseguir a largo plazo; este, junto con la visión marca la trayectoria a seguir, proporcionando una meta digna de esfuerzo y compromiso personal. Se traduce en indicadores específicos que van marcando la dirección correcta a muy largo plazo. Debe integrar tanto la visión como la misión.

Incorpora la idea profunda de triunfo; el propósito estratégico encarga el reto básico de la empresa, organización o institución formulado en términos muy ambiciosos y debe ser estable a lo largo del tiempo. Constituye una llamada a la acción, cuya definición en pocas palabras suele ser muy efectiva; el desfase entre el futuro deseado y el presente puede ser desagregado en distintos componentes en forma de reto²⁶.

Federico Aznar Fernández-Montesinos
Analista del IEEE

²⁶ 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. 98 y 99.