

62/2017

18 de octubre de 2017

Federico Aznar Fernández-Montesinos

Repensando el Liderazgo Estratégico
-15ª-. El equipo

Repensando el Liderazgo Estratégico -15ª-. El equipo

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 el equipo.

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 about the team.

Palabras clave

Liderazgo institucional, general, mando, cultura corporativa, líder, equipo.

Keywords

Institutional leadership, general, command, corporate culture, leader, team.

«Un Ejército es un equipo. Vive, duerme, come y lucha como un equipo. Todo este asunto de la heroicidad individual es un montón de estiércol. Los biliosos bastardos que escriben ese tipo de cosas para el Saturday Evening Post no saben más del verdadero combate bajo el silbido de las balas... Tenemos la mejor comida, el mejor equipo, el mejor espíritu, y los mejores hombres del mundo. Por eso, Dios lo sabe, siento pena por esos pobres hijos de perra con los que vamos a luchar... Mis hombres no se rinden, y no quiero oír que ningún soldado bajo mi mando ha sido capturado si no es porque lo han herido. Incluso si os hieren, todavía podéis seguir luchando... Todos y cada uno de los hombres de este Ejército juega un papel vital. Cada hombre es un eslabón vital de una gran cadena... Todos y cada uno de los hombres debe pensar, no solo en sí mismo, sino también en el camarada que lucha a su lado... Esos hombres no eran personal de combate, pero eran soldados con una misión que cumplir. Lo hicieron, y de una manera endemoniada lo consiguieron. Eran parte de un equipo. Sin trabajo en equipo, sin ellos, hubiéramos perdido la batalla. Todos los eslabones de la cadena tiraron a un tiempo y esta se hizo irrompible... Por supuesto que queremos volver a casa. Queremos terminar esta guerra. La manera más rápida para hacerlo es ir a por los bastardos que la empezaron. Mientras más rápido sean borrados del mapa, más pronto volveremos a casa. El camino más corto a casa pasa por Berlín y Tokio. Y cuando lleguemos a Berlín, yo personalmente dispararé a ese burócrata hijo de perra de Hitler. ¡Igual que dispararía a una serpiente!... Cuando un hombre se encuentra en el cráter de un proyectil, si se queda allí todo el día, un alemán acabará encontrándolo tarde o temprano. Al diablo con esa idea. Al diablo con hacerlo. Mis hombres no cavan hoyos. No quiero que lo hagan. Lo único que hacen los hoyos es retrasar la ofensiva. Os quiero en movimiento. Y tampoco deis tiempo al enemigo para que cave el suyo. Vamos a ganar esta guerra, pero solo la ganaremos luchando y mostrándole a los alemanes que tenemos más agallas de las que ellos tienen y tendrán... La guerra es un asunto sangriento y mortal. Tendréis que verter vuestra sangre, o ellos tendrán que verter la suya. Desgarradles el vientre. Dispararles en las entrañas. Cuando los proyectiles estallen a vuestro alrededor y al limpiaros la suciedad de la cara os deis cuenta de que es la sangre y las entrañas de lo que una vez fue vuestro mejor amigo a vuestro lado, entonces sabréis qué hacer... No quiero recibir ningún mensaje que diga "estoy manteniendo mi posición". Nosotros no mantenemos una mierda. Que lo hagan los alemanes. Nosotros avanzaremos constantemente y no estaremos interesados en sujetar nada salvo las pelotas del enemigo. Les vamos a retorcer las pelotas y a patearles el culo todo el tiempo. Nuestro plan de operaciones básico es avanzar y seguir avanzando sin importarnos si tenemos que pasar sobre, a través o por debajo del enemigo... De vez en cuando habrá quejas de que estamos exigiendo mucho de nuestra gente. Me importan una mierda ese tipo de quejas. Creo en la vieja y sana regla de que una onza de sudor salvará un galón de sangre. Mientras más duro empujemos, más alemanes mataremos. Mientras más alemanes matemos, menor número de los nuestros morirán. Avanzar significa menos bajas. Quiero que todos vosotros recordéis esto. Hay una magnífica cosa que vosotros, muchachos, podréis decir una vez haya acabado la guerra y estéis otra vez en casa. Podréis estar agradecidos que dentro de 20 años cuando estéis sentados al calor de la lumbre con vuestro nieto en la rodilla y os pregunte que hicisteis en la segunda guerra mundial, no tendréis que toser, cambiarlo de rodilla y decirle, "bueno, tu abuelito cargaba estiércol en Louisiana". No señor, lo podréis mirar fijo a los ojos y decirle, "hijo, tu abuelito marchó con el Gran Tercer Ejército y con un maldito hijo de puta llamado George Patton»».

Arenga del general Patton al Tercer Ejército en 1944¹.

Un conjunto de hombres con una cierta articulación es una organización, y por ello, un equipo. Los Ejércitos, recordando a Patton son equipos. En un equipo de esta envergadura y sometido a la atricción, nadie es imprescindible pero todos son importantes. Cada uno en su área de responsabilidad realiza sus cometidos de la mejor manera posible, con la mirada siempre puesta en la misión y los objetivos

¹ <http://www.gehm.es/segunda-guerra-mundial/grandes-arengas-militares-i-patton-al-tercer-ejercito-1944/>.

marcados, que todos los integrantes del equipo tienen la obligación de conocer. El éxito de cualquier Ejército radica en el de todos y cada uno de sus miembros siga avanzando hacia la excelencia; y que además lo hagan como un todo, como un equipo con una visión².

En un sentido micro y referido a la labor de dirección, el papel de los líderes está, las más de las veces, para bien y para mal, sobrestimado tanto cuando se les presenta como responsables de los éxitos como de los fracasos. La realidad es que el desempeño de una orquesta depende más de la calidad de los músicos que de su director.

En fin, la vida normal de una organización y, en el mundo militar, la realidad de la guerra y, aun de la propia paz, plantean en el siglo XXI problemas de gran complejidad. El líder, civil o militar, no es capaz por sí mismo de analizar todos los elementos de un teatro en la medida en que trasciende con creces el campo visual o a la formación con la que cuenta.

Así, las estrategias asociadas a las nuevas operaciones militares dependen cada vez menos del mando directo, la supervisión y la decisión y cada vez más de la delegación, la negociación y la colaboración entre líderes y entre estos y sus seguidores. La toma de decisiones se encuentra estructuralmente más descentralizada y geográficamente distribuida. Las deliberaciones tácticas se desarrollan entre comandantes de escena más que entre individuos. El liderazgo queda perfilado sobre una base que permite el mejor conocimiento posible de la situación entre los líderes subordinados, lo cual requiere que sean adiestrados por el nivel superior en la captación de las claves de esta en su ausencia³.

La Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy publicada en la segunda mitad del siglo XX ya consideraba la existencia de una clara tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales, y sostenía que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas considerando sus elementos por separado; su comprensión solo es posible cuando se estudian globalmente. Y esto requiere de equipos.

² Publicación del Ejército del Aire. *IG 00-4, Doctrina de Liderazgo y Valores del Ejército del Aire*. 2015.

³ CONNAUGHTON, Stacey; SHUFFLER, Marissa, GOODWIN, Gerald F. «Leading Distributed Teams: The Communicative Constitution of Leadership». *Military Psychology*, 23:502–527. Copyright © Taylor & Francis Group, LLC 2011.

El siglo XXI en la línea de lo apuntado por Bertalanffy, nada es sencillo. El discernimiento exige de un análisis multidisciplinar pero también multifocal, multireferencial, para acabar perfilando en lo posible la naturaleza del problema. La visión desde distintas referencias, esto es, desde diversas ciencias, ángulos y posiciones ayuda a su comprensión.

La diversidad en el equipo, su heterogeneidad, puede hacer más difícil el acuerdo pero, por otro lado, la confrontación de perspectivas promueve la creatividad así como una visión más ajustada a la realidad y con ello provee de mejores decisiones⁴. La diversidad en una organización, cuanto mayor, es siempre un hándicap cuya superación augura, por el contrario, un éxito exponencial⁵.

Es más, puede haber parcelas de distinto signo que respondan a lógicas significativamente diferentes de modo que tanto la evaluación de la situación como el proceso de implementación de decisiones sea significativamente diferente y obligue a un tratamiento específico e individualizado.

Esto, la complejidad y calado, junto con lo prolongado que puede resultar el esfuerzo, hacen que las labores de dirección puedan ser una carga excesiva o imposible para una sola persona y sus resultados mejorarán cuando tal labor sea realizada por un grupo que disfruta de una poderosa cultura corporativa común. Se precisa de un equipo que atienda a la recolección de datos y a su procesamiento, pero también para el desarrollo de la autoridad en nombre de un cierto liderazgo que debe ejecutarse de un modo concertado y coherente.

Aun es más, en el ámbito militar las unidades se encuentran desplegadas geográficamente de modo que los líderes militares tienen una responsabilidad

⁴ PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. *Creative Leadership*. California: Sage Publications, Inc., p. 204.

⁵ «Cada uno de nosotros somos una persona, un ser humano único. Procedemos de diferentes puntos del territorio nacional, incluso de fuera de España. Pertenecemos a distintas generaciones y ámbitos sociales; nuestras percepciones sobre el mundo en que vivimos, las relaciones, la autoridad o el trabajo son diferentes y están influidas, entre otras, por las circunstancias del entorno en el que se ha desarrollado nuestra personalidad individual... Disponemos de un talento individual único en función de nuestra personalidad, aptitudes, conocimientos y experiencias. Debemos ponerlas en juego en beneficio del bien común, esforzándonos al mismo tiempo por mejorar o minimizar nuestros puntos débiles... Estas particularidades de cada miembro de la organización la enriquecen notablemente si las reconocemos, valoramos y adaptamos a lo que nuestra Institución requiere. Somos ricos por la diversidad geográfica de nuestra procedencia, la variedad social y las aptitudes individuales. Esta pluralidad es un valor inestimable en nuestro Ejército que debemos seguir promoviendo... La principal riqueza del equipo es la diversidad de capacidades y percepciones de la realidad que habitan en él. Aportarlos al trabajo del equipo es la forma de lograr el éxito colectivo». Publicación del Ejército del Aire IG 00-4, *Doctrina de Liderazgo y Valores del Ejército del Aire*. 2015.

creciente sobre equipos y grupos distantes que desempeñan cometidos significativamente diferentes y que, para mayor dificultad y en no pocas ocasiones, se encuentran compuestos por individuos pertenecientes a diferentes países, culturas, organizaciones (regionales, locales...). Las aproximaciones a la guerra hechas desde sistemas en red hacen aún más compleja y demandante la situación⁶. Plauto decía «*ergomet sum mihi imperator*, yo soy mi propio comandante», queriendo escenificar con ello la libertad y autonomía de las propias decisiones. Pero eso, como ha podido verse, no es siempre del todo posible a día de hoy, aunque solo sea por la complejidad del escenario. El líder en un escenario como el descrito, no puede ser un autócrata —alguien que lo decide todo, pero según unas reglas dadas— y mucho menos un déspota, esto es, alguien cuya voluntad es la única regla, ni aun disponiendo del conocimiento técnico preciso.

Una de las principales atribuciones del líder estratégico es la designación de los miembros de su equipo, de los altos cargos que van a actuar en su nombre y desarrollar su programa. Realmente, al escogerlos ya está estableciendo y ejecutando su propia estrategia, pues no solo escoge capacidades —eso es algo que, normalmente, puede darse por sobreentendido— sino también perfiles profesionales, aproximaciones, programas y personalidades concretas. El escoger al equipo director viene a ser así el más auténtico de los ejercicios de poder.

El término equipo puede entenderse de un modo restringido, esto es, como una suerte de gabinete de apoyo a la decisión; o de un modo lato, como el conjunto de los altos cargos que van a desarrollar la estrategia del líder y de la organización. Entre una y otra formulación hay diferencias cualitativas de grado, nivel de coordinación, delegación y atribuciones.

Un equipo es, atendiendo a estos considerandos, un grupo caracterizado formado por dos o más individuos, que interaccionan socialmente y de forma adaptativa, que comparten o tienen metas comunes, que desarrollan tareas interdependientes, jerárquicamente estructuradas, que tienen un margen de vida limitado, cuyo expertizaje y roles se encuentran asignados y distribuidos⁷. Su mayor o menor

⁶ CONNAUGHTON, Stacey; SHUFFLER, Marissa, GOODWIN, Gerald F. «Leading Distributed Teams: The Communicative Constitution of Leadership». *Military Psychology*, 23:502–527. Copyright © Taylor & Francis Group, LLC 2011.

⁷ SALAS, Eduardo; BURKE, C. Shawan; STAGL, Kevin C.; «Developing Teams and Leaders: Strategies and principles» en DAY, David V.; ZACCARO, Stephen J.; HALPIN, Stanley M. *Leader development for*

articulación debe responder al espectro de responsabilidades que manejan, y va del gabinete al conjunto de líderes operacionales o del nivel siguiente a las órdenes del líder, en función de su proximidad o lejanía a este.

Un equipo se caracteriza por ser un grupo humano flexible y adaptativo de conductas, conocimientos y actitudes; se interrelacionan y controlan mutuamente proporcionándose retroalimentación; deben estar preparados para asumir en un momento dado las tareas de los otros; mantener líneas de comunicación claras; requiere de la coordinación de un cierto proceder, la conducta grupal; las expectativas y conductas de sus miembros cuentan con un basamento común; estos deben ser capaces, a su vez, de gestionar activamente los conflictos y de mantener relaciones personales interequipos e intraequipo⁸.

Los equipos se van haciendo, evolucionan y maduran, no son estáticos sino fluidos y dinámicos. Tienen un componente cíclico, son a un tiempo, un conjunto, una unidad social compleja, pero también una colección agregada de individuos que piensan, hacen y sienten. Los grupos varían en tamaño, función, capacidades, estructura y motivación. Los parámetros a considerar para su clasificación quedan establecidos en función de la naturaleza, el nivel de interdependencia de la tarea, el periodo de vida, su grado de especialización, su nivel de madurez o el grado de independencia respecto de entidades exteriores⁹.

Sus miembros no precisan ser clones del líder sino complementarse, entre sí y con aquel, formando un grupo armónico y coherente unido como resultado de una finalidad y una cultura común. Es la idea de la *Band of brothers* de la que hablara Shakespeare en el célebre discurso de su obra *Enrique V* previo a la batalla de Agincourt y que la tradición naval británica, tan generosa siempre consigo misma, confería también al grupo formado por Horacio Nelson y sus comandantes.

transforming organizations: growing leaders for tomorrow. Nueva York: Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers 2004, pp. 326-327.

⁸ SALAS, Eduardo; BURKE, C. Shwan; STAGL, Kevin C.; «Developing Teams and Leaders: Strategies and principles» en 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, pp. 334 y ss.

⁹ SALAS, Eduardo; BURKE, C. Shwan; STAGL, Kevin C.; «Developing Teams and Leaders: Strategies and principles» en 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, pp. 326-327.

«Este es el día de San Crispín.
Todo aquel que sobreviva a este día y vuelva sano y salvo a su casa,
se izará sobre las puntas de los pies cuando se mencione esta fecha,
y se crecerá por encima de sí mismo al oír el nombre de San Crispín.

Todo aquel que sobreviva a este día y llegue a la vejez,
cada año, en la víspera de esta fiesta, invitará a sus amigos
y les dirá: «Mañana es San Crispín».

Entonces se subirá las mangas, y, al mostrar sus cicatrices,
dirá: «Recibí estas heridas el día de San Crispín».
Los ancianos olvidan, pero incluso quien lo haya olvidado todo
recordará aún las proezas que llevará a cabo hoy.

Y nuestros nombres serán para todos
tan familiares como los nombres de sus parientes
y serán recordados con copas rebosantes de vino:

el rey Enrique, Bedford y Exeter,
Warwick y Talbot, Salisbury y Gloucester.

Esta historia la enseñará todo buen hombre a su hijo,
y desde este día hasta el fin del mundo
la fiesta de San Crispín nunca llegará
sin que a ella vaya asociado nuestro recuerdo,
el recuerdo de nuestro pequeño Ejército,
de nuestro pequeño y feliz Ejército, de nuestra banda de hermanos.

Porque quien vierta hoy su sangre conmigo
será mi hermano; por muy vil que sea,
esta jornada ennoblecerá su condición.

Y los caballeros que permanecen ahora en el lecho de Inglaterra
se considerarán malditos por no estar aquí,
y será humillada su nobleza cuando escuchen hablar a uno
de los que haya combatido con nosotros el día de San Crispín».

Shakespeare, Enrique V, acto IV, escena 3ª

El líder estratégico ejerce labores de liderazgo ordinario sobre su equipo con vistas a su integración, a la actuación como un único ser. Se decía de Herbert Von Karajan que cuando levantaba la batuta la orquesta no ya tocaba sola, sino que lo hacía como una orquesta de cámara. Sun Tsu, en esta línea, apuntaba a que la espada del buen general debe ser una prolongación sin discontinuidades de su brazo. Consecuentemente, en esta lógica, un agregado de individuos no es un equipo, este tiene que conducirse además como una totalidad, de modo coherente, para lo que

deben contar con una base común y relaciones personales que, de no existir, habrían de construirse. Por eso los grupos precisan de un rodaje.

La fragmentación por la no integración de alguno de sus miembros o, peor aún, su división en banderías al margen de las cuestiones planteadas, es una de las peores cosas que le puede pasar a un líder cuyo poder, en tal caso, debe ser utilizado para primar una u otra opción, lo cual no solo tiene un costo en términos de legitimidad, sino que rompe la armonía del conjunto, su coherencia, y provoca disonancias: falta de cooperación, de intercambio de información...todo lo cual se traduce en una pérdida de calidad en el apoyo a la decisión y aun de esta misma¹⁰. El valor del conjunto se degrada enormemente.

La humildad del líder debe hacerle sentirse un miembro más del equipo que, a su vez, debe responder reconociendo su preminencia. Esto, por un lado, favorecerá el diálogo franco y la mutua confianza y, por otro, hará sentir el esfuerzo realizado como una carga común del conjunto. Kotter incide en que, entre las características de los líderes, además de ser capaz de aceptar riesgos, debe ser sobre todo humilde, alguien que requiera opiniones, que escuche atentamente y que se muestre abierto a nuevas ideas¹¹. Un líder debe contar en su bagaje con grandes dosis de capital relacional.

Por eso, el auténtico líder estratégico, renunciando a todo tipo de vanidad, debe saber escuchar —es este un factor crítico— y gestar sus decisiones solo después de hacerlo, toda vez que, en el complejo escenario del siglo XXI, el problema no radica tanto en las respuestas como en la correcta formulación de las preguntas. El conocimiento preciso para ello solo puede alcanzarse escuchando. La testosterona no es fuente de sabiduría sino de errores. Como el cardenal Richelieu decía «hay que escuchar mucho y hablar poco para gobernar bien un Estado».

Este proceder enlaza muy bien con la tradición China. En palabras de Lao Tse: «El líder es mejor cuando la gente apenas sabe de él. No tan bueno, cuando la gente lo obedece y aclama. Peor cuando es despreciado. Pero de un buen líder que habla poco cuando su tarea está cumplida y su trabajo realizado, la gente dirá “esto lo hicimos nosotros mismos”».

¹⁰ ADAIR, John. *Effective Strategic Leadership*. Pan Books 2003.

¹¹ PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. *Creative Leadership*. California: Sage Publications, Inc., p. 8.

Para Marcus el líder carismático no es el que empequeñece a los demás, sino el que consigue inspirar a los que le rodean. Ningún líder se realza empujando hacia abajo a sus subordinados, eso es propio de la mediocridad y la falta de competencia. De la ciénaga no se sale, como hacía el Barón Münchhausen, tirándose del pelo. Hace falta apoyarse sobre bases sólidas y ser auxiliado por otros.

Richard Hackman¹² considera que lo primero para que exista un equipo, es que este sea real, no un mero agregado de individuos, dando márgenes al desempeño de cometidos, estableciendo funciones y responsabilidades (propias y comunes), los procesos de trabajo y relaciones con otros agentes; y también un rodaje, toda vez que trabajar juntos lima asperezas y hace más eficiente los resultados.

De facto, la medida del propio liderazgo, su suelo, la otorga el equipo del que uno se dota y construye para la ejecución. Escoger y formar un equipo es un reto. Líderes mediocres suelen disponer de equipos que no les desafíen y descubran. Napoleón, por el contrario, tenía príncipes bajo sus órdenes, lo cual le obligaba a campañas cortas —y de ahí su doctrina de la batalla decisiva— porque los príncipes siempre quieren ser reyes cuando no emperadores, lo cual ponía su silla en riesgo; pero eso es lo que conlleva ser emperador y quien quiera serlo debe aceptar tal juego. Es la espada que según la leyenda, el tirano de Siracusa, Dionisio I, situó colgando de un solo pelo de crin de caballo sobre el trono que, el cortesano Damocles, con el que había intercambiado los papeles por unos días, ocupaba para que entendiera materialmente los peligros del poder.

Como decía Ovidio en su *Carta a las Heroínas*: *Dux erat ille docum*, esto es, *era un líder de líderes*. Es más, el término duque —de *dux*, conducir— utilizado en la cita, designaba en el mundo tardo romano a quien era jefe de un ejército.

El líder actúa con visión de conjunto, formando parte del equipo y supervisando su funcionamiento como un todo, con los beneficios de la simbiosis. Debe, además, centrarse en las fortalezas de cada componente y maniobra para extraer la sinergia del conjunto, esto es, que dé más de sí que la simple aportación agregada e individual de sus miembros, equilibrando los contrarios e integrando las diferencias, buscando la cooperación para disponer de cohesión y unidad, de diversidad y riqueza. Así, a

¹² HACKMAN, Richard J. «Rethink leadership, or team leaders are not music directors». *Working Papers Center For Public Leadership*.

través del compromiso con la meta común, se lograrán los que decíamos líderes de equipos líderes¹³.

La dirección de un grupo precisa ser un reto pero también clara y consecuente. El reto no debe ser excesivo pero debe energizar a los miembros del grupo; conviene indicar la situación final deseada y no tanto los medios para llegar a ella. La claridad de la dirección debe orientar a sus miembros pero también posibilitar su perfeccionabilidad a través del equipo y tener consecuencias sobre el grupo para garantizar el compromiso de aquellos¹⁴.

El general en este contexto no manda sino que indica. Su mera presencia, su mirada, su gesto, hace que los acontecimientos discurran como si se tratase de una parada militar o como decíamos de Herbert Von Karajan. El líder se encuentra integrado en el grupo y no se diferencia de él, uno y otro están fundidos.

El resultado de la labor del equipo es la decisión, que nunca debe ser fruto del consenso, ya que esto no mostraría sino falta de madurez y ausencia de compromiso con la meta común, por más que el consenso y acuerdo del grupo sirva a su refuerzo¹⁵.

Es más, el equipo tiene su afectación en la mecánica de la decisión. Así, tradicionalmente, los estudios sobre la toma de decisiones se centraban en el desarrollo de una metodología que permitiera alcanzar las más acertadas posibles. Se buscaba la sistematización fundamentalmente con la integración de la información para identificar los factores decisivos, pero se desatendían consideraciones importantes relativas a la dinámica del proceso como la participación y el compromiso en la ejecución, o la aceptabilidad. El enfoque se centraba en lo técnico y conceptual de la decisión, en su calidad. Actualmente, este se realiza en el ámbito del equipo de trabajo tratando de conseguir, además de decisiones de calidad en el fondo, decisiones de calidad en la forma. Se busca una práctica para alcanzar la meta desde

¹³ BORQUE LAFUENTE, Emilio. «Equipazgo» en BORQUE LAFUENTE, Emilio; CARREÑO FERNAÁNDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Emilio. *Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI*. Centro Geográfico del Ejército, julio 2015.

¹⁴ HACKMAN, Richard J. «Rethink leadership, or team leaders are not music directors». *Working Papers Center For Public Leadership*.

¹⁵ BORQUE LAFUENTE, Emilio. «Equipazgo» en BORQUE LAFUENTE, Emilio; CARREÑO FERNAÁNDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Emilio. *Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI*. Centro Geográfico del Ejército, julio 2015.

una perspectiva participativa, esto es, dotada del mayor nivel de compromiso posible por parte de los ejecutantes y con la máxima aceptación¹⁶.

Resulta clave dotar al equipo de una estructura básica y una distribución clara de funciones. No basta con demoler un área del espacio burocrático de una organización para instalar un equipo pues puede suceder que este acabe por reconstruirla. Los roles deben estar distribuidos para evitar fricciones internas que no se resuelven dotando a este de integrantes con personalidades homogéneas sino de la diversidad y tamaño que aconseje la tarea encomendada, sabiendo que cuanto mayor sea el grupo, más dificultosa será obtener su sinergia y menos informal puede ser su orgánica interna, pero también más rotundos serán sus consensos¹⁷.

El líder estratégico, en su labor como director del grupo, actúa como un líder táctico y fija las condiciones, el marco, para el desempeño de su trabajo haciendo de este una tarea compartida. El trabajo del líder no puede asegurar el éxito del grupo escogido que depende de sus miembros y de las circunstancias, aunque sí que este sea más probable.

Colateralmente, la labor de equipo puede satisfacer necesidades sociales tan relevantes como las de pertenencia, seguridad, reconocimiento... Se estarán alineando necesidades, objetivos y metas personales con la meta común. Tal alineamiento va a ser, adicionalmente, un factor de motivación y realización, contribuyendo a garantizar la continuidad y coherencia del esfuerzo al tiempo que la preparación del grupo¹⁸.

Este será el papel que tendrán los estados mayores de los ejércitos y los grupos interdisciplinarios para el estudio de problemas concretos de alto nivel. El líder estratégico se convierte, en primer término y al subrayar lo relevante, en un educador de su equipo, porque es a través de este que hará llegar su mensaje. La capacidad de escuchar y discernir las distintas sensibilidades del grupo resulta ser así un atributo

¹⁶ DIZ MONJE, Emilio. «La decisión» en BORQUE LAFUENTE, Emilio; CARREÑO FERNÁNDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Emilio. *Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI*. Centro Geográfico del Ejército, julio 2015.

¹⁷ HACKMAN, Richard J. «Rethink leadership, or team leaders are not music directors». *Working Papers Center For Public Leadership*.

¹⁸ DIZ MONJE, Emilio. «La decisión» en BORQUE LAFUENTE, Emilio; CARREÑO FERNÁNDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Emilio. *Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI*. Centro Geográfico del Ejército, julio 2015.

muy relevante. Una cultura común sirve como argamasa y dota de coherencia al conjunto del sistema.

Los estados mayores aparecieron durante la campaña de Berthier en las guerras de Italia a finales del siglo XVIII siendo incorporado por Napoleón para su cuartel general. El concepto de estado mayor se irá desarrollando de la mano de militares como Gnisseau, Scharnhorst,... hasta convertirse en una función común a todos los ejércitos del mundo, para superar el ámbito meramente militar y se incardinarán en la sociedad civil, influyendo en la creación, por ejemplo, de órganos como el de consejo de estado. No en vano Clausewitz era un oficial de Estado Mayor, además de (o tal vez a consecuencia de) un estudioso de la guerra.

Los estados mayores se conciben como una extensión de la personalidad y cerebro de su jefe y están integrados por oficiales con distintos cometidos (administración, logística, planeamiento, comunicaciones...) encargados de asesorar técnicamente a los oficiales superiores, distribuir sus órdenes y controlar su cumplimiento. También pueden asumir por delegación el desarrollo de ciertas tareas o misiones. Sus oficiales son generalistas, es decir, no entran en cuestiones técnicas ni muy específicas que son derivadas a órganos subordinados y técnicos específicos.

La delegación de atribuciones es imprescindible conforme se asciende en el escalafón —los informes personales de oficiales de calificación que anualmente se rinden, pedían explícitamente cuentas de esa capacidad del informado al calificador— aunque solo sea por la imposibilidad física de atender debidamente las tareas más relevantes.

La delegación no se efectúa por no gustar de desarrollar tal o cual cometido —de no existir una incapacitación técnica o déficit de formación para el mismo— sino para centrar la acción del mando en aquello que realmente resulta relevante, esto es, en el control de las claves de la situación. Y es que *los verdaderos líderes no siempre tienen que liderar, sino que dejan liderar a otros cuando es más apropiado.*

Detrás de un gran líder militar moderno, suele haber un gran jefe de Estado Mayor. En el caso de Napoleón, por ejemplo, fue principalmente Berthier, que por otra parte nunca se mostró como un consumado estratega cuando dispuso del mando efectivo de ejércitos. Es el principal responsable en la resolución de las cuestiones del día a día al tiempo que contribuye a preparar la toma de decisiones que el líder retiene para sí. Cuando Napoleón supo de la muerte de Berthier, en extrañas circunstancias, al

caer desde una ventana en 1815, estallaría en llanto exclamando «¡Berthier muerto! ¡Berthier no! ¿Dónde están mis edecanes? ¿Dónde están Duroc, Lannes, Bessières, Desaix...? ¿Dónde está mi Berthier? Todos se han ido, y yo tengo que seguir solo». Tras Waterloo reflexionaría y atribuiría su derrota a la ausencia de Berthier y, como consecuencia, a fallos en la cadena de mando derivados de su forma de trabajar (y aun de escribir) y de no contar con su equipo habitual más próximo.

Peter Drucker apuntaba en el ámbito empresarial el papel renovador del gestor moderno subrayando como «el surgimiento de la gestión empresarial como una institución distinta, fundamental y líder es un fenómeno esencial en la historia social. Raramente, si es que alguna vez ocurrió algo semejante, una nueva institución básica, un grupo líder nuevo, emergió tan rápidamente como sucedió con la gestión empresarial desde el amanecer del siglo XX».

No obstante, es extraño encontrar al líder que sea capaz de sostener simultáneamente una visión a largo plazo y conciliarla con la gestión detallada de los asuntos diarios toda vez que obliga a una compleja aproximación multifocal que obliga a sostener a un tiempo lógicas demandantes y poco compatibles que requieren, además, de sensibilidades específicas.

El visionario está orientado hacia el futuro, es proactivo y su proceder se encuentra acompañado por el riesgo; el pensamiento visionario traslada una imagen vivida de lo que se desea crear. El gestor es normativo, tiene por base el presente, la realidad que maneja en su día a día. Estamos ante un compromiso entre la realidad y los posibles futuros cuyo resultado solo puede ser un futuro practicable. Como dijera Kissinger «un dirigente que limita su papel a la experiencia de su pueblo se condena al estancamiento; un líder que quiere anular la experiencia de su pueblo se arriesga a no ser comprendido»¹⁹.

Y es que existe una diferencia profunda entre gestión y liderazgo. Gestionar significa administrar, mover... mientras liderar tiene connotaciones más relacionadas con influenciar, guiar en una dirección. Los gestores se centran así en objetivos surgidos de la necesidad; son reactivos y centrados en la resolución de problemas; trabajan el día a día; buscan orden y control; regulan el orden de los asuntos; desarrollan trabajos

¹⁹ KISSINGER, Henry. *Diplomacy*. Nueva York: Simon & Schuster Paperbacks 1994, p. 38.

triviales y prácticos; actúan para limitar las opciones y coordinar visiones opuestas²⁰. La gestión puede ser entendida así como un concepto eminentemente táctico.

Los líderes por su parte adoptan actitudes personales; son proactivos, buscan futuras oportunidades potenciales; toleran el caos y la falta de estructura; buscan oportunidades para implementar el cambio; inspira a sus subordinados estimulando su creatividad; evitan los cierres prematuros, abriéndose a nuevas opciones mientras buscan aproximaciones frescas. Los gestores son así gentes que hacen las cosas bien, mientras que los líderes hacen lo correcto²¹.

La capacidad de imaginar un futuro emocionante y crear un compromiso para lograr esa visión es así un atributo que diferencia a los líderes de los que no lo son. Esto puede ser una evaluación precisa del estilo de liderazgo visionario que se contrapone al estilo gerencial. Mientras que los líderes gerenciales se centran en el pasado, los líderes visionarios miran al futuro. Su principal herramienta es su capacidad de influir en los seguidores, influencia que utilizan para crear una visión compartida y una comprensión de lo que se va a lograr. Estos líderes dependen en gran medida de sus propios valores, e invierten en las personas y su red de relaciones con el fin de asegurar la viabilidad de la organización. Las estructuras formales de la organización no les suponen un problema, ya que toman decisiones y definen su visión al margen de ellas y en base a sus valores, creencias y sentido de la vida²².

El liderazgo estratégico es algo más que la suma de los desempeños de visionarios y gestores, es incluso más que la sinergia que enlaza ambos términos. En cualquier caso, los elementos clave para su correcto desempeño son la visión hacia dónde se quiere ir y una poderosa cultura común que garantice la unidad de acción frente a los obstáculos que se puedan presentar.

El liderazgo estratégico y la gestión ocupan dos extremos de un único continuum y consecuentemente puede resultar conveniente que no pertenezcan a la misma persona²³. En cualquier caso, si bien el líder estratégico difícilmente puede acometer

²⁰ PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. *Creative Leadership*. California: Sage Publications, Inc., pp.5 y 6.

²¹ PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. *Creative Leadership*. California: Sage Publications, Inc., pp.5 y 6.

²² ROWE, W. Glenn; HOSSEIN NEJAD, Mehdi. «Strategic leadership: short-term stability and long-term viability». *September/October 2009*. <http://iveybusinessjournal.com/author/mnejad/>.

²³ ROWE, W. Glenn; HOSSEIN NEJAD, Mehdi. «Strategic leadership: short-term stability and long-term viability». *September/October 2009*. <http://iveybusinessjournal.com/author/mnejad/>.

los asuntos del día a día sin perder la perspectiva que el correcto ejercicio de su función requiere, sí puede y debe llevar un control que sirva a la supervisión de los mismos y que garantice su adecuación a las líneas maestras de la estrategia por él trazada. El control es el nexo que une el liderazgo estratégico con la gestión y queda convertido así en una de sus principales responsabilidades, toda vez que un liderazgo que no asegura la calidad en la ejecución está hueco; la estrategia debe materializarse en hechos.

Atendiendo a estas ideas, en las empresas suele haber un meta-líder que implica la visión y la administración de la institución, un macro-líder que pretende alcanzar objetivos estratégicos definiendo cómo hacerlo; y un micro-líder que desarrollo y mantenimiento de las relaciones humanas²⁴.

El binomio comandante-segundo comandante característica de todas las marinas del mundo ha resuelto con acierto estos problemas aunque a nivel táctico y es una réplica del modelo empresarial (presidente-consejero delegado). El primero es responsable del cumplimiento de la misión asignada y de la acción exterior mientras que el segundo se ocupa de las labores internas, del alistamiento y del día a día trasladando al nivel superior aquellas cuestiones extraordinarias que superen la capacidad de decisión que tiene asignada.

El concepto de *nube* y su carácter inconcreto que hemos adoptado en capítulos precedentes para referirnos al liderazgo estratégico también queda asociado con el equipo en una dimensión más extensa en términos funcionales y geográficos.

No estamos hablando propiamente de un gabinete del líder estratégico sino de algo más amplio y evanescente, una suerte de nebulosa en el que el líder ocupa un papel central, inspirador, en el marco de relaciones formales e informales de todo tipo que generan un espacio difuso de poder y que alcanza desde la política hasta lo operacional e incluso lo táctico. El líder, en este contexto, es un instigador, orientador y dinamizador del conjunto que dirige y cuyas dinámicas se enmarcan dentro de relaciones de confianza.

La revolución de los asuntos militares con su énfasis en las nuevas tecnologías y en la centralización de la información no ha podido de facto restar poder a los comandantes de escena. Lo que suele producirse en la guerra pero también en las situaciones de crisis, es una centralización de la información, y en aplicación del

²⁴ MC KAY, J. R. *The Scylla and Charybdis of strategic leadership*. Canadian Defence Academy Press.

principio de subsidiaridad, una delegación de autoridad sobre el mando local, reteniendo el órgano central algunas capacidades de decisión especialmente trascendentes.

El líder estratégico es el responsable del cumplimiento de la misión pero, derivado de esta responsabilidad, debe de cuidar la construcción del equipo y la formación y adoctrinamiento de sus miembros, aspectos estos concatenados y que merecen una atenta mirada.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos
Analista del IEEE*