

30/2017

21 de junio de 2017

Federico Aznar Fernández-Montesinos

Reflexiones sobre el liderazgo
estratégico militar del siglo XXI.
Aspectos del liderazgo estratégico:
educación y mentorazgo (II)

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

Reflexiones sobre el liderazgo estratégico militar del siglo XXI. Aspectos del liderazgo estratégico: educación y mentorazgo (II)

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 IEEE, y que cuenta con la participación de relevantes empresarios y profesores de distintas universidades españolas y británicas. Este capítulo aborda la relación entre el liderazgo estratégico y la educación con especial referencia al mentorazgo.

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 with the collaboration of relevant entrepreneurs and professors from different Spanish and British universities. In this chapter we study the relation of strategic leadership with the education with special focus on mentoring.

Palabras clave:

Liderazgo, miliar, estrategia, geopolítica, futuro, educación, mentorazgo.

Keywords:

Leadership, military, strategy, geopolitics, future, education, mentoring.

LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y EDUCACIÓN

“Sr. Maryk... Dígale a la dotación de mi parte que en mi barco hay cuatro formas de hacer las cosas: La correcta, la equivocada, la manera de la Marina, y mi manera. Solo si hacen las cosas a mi manera nos llevaremos bien”.
El Capitán de Navío Queeg dirigiéndose a su Segundo.

Hermann Wouk, El motín del Caine

Educación y trayectoria profesional

Los líderes estratégicos tienen que formarse antes de serlo, deben de llegar a sus puestos, en la medida de lo posible, aprendidos, adiestrados e, incluso, con su programa hecho. Es más, su programa, *caeteris paribus*, su concepción de la situación y las acciones derivadas de ella, debieran de ser una de las razones, la principal, para su elección

Además, y más allá de sus propias ideas, deben de ser capaces de contemplar la realidad desde una perspectiva sistémica, ver el mundo en forma de interacciones y paradojas pero también poder valorar entre objetivos parcialmente contradictorios; requieren de una capacidad de captación de la realidad que supere el simplismo de la lógica lineal apropiada para resolver los problemas bien definidos.¹ En palabras de Max de Pree: *“la primera responsabilidad de un líder es definir la realidad. La última es decir gracias. Entre medias el líder es un servidor”*

Para el ejercicio de su labor precisan tanto de capacidades como de buenos fundamentos, lo que en parte viene dado por la naturaleza y, en parte, puede alcanzarse desde una buena educación. La educación - en términos más amplios la formación - de sus miembros, se convierte en un valor de la empresa. Como decía Henry Ford, *“sólo hay una cosa peor que formar a la gente y que se vaya, no formarla y que se quede.”*

El desarrollo de la capacidad de liderazgo es en buena medida desarrollo personal, del conocimiento del propio ser. Las características más relevantes, son la identidad y la carrera profesional que no es otra cosa, a juicio de algunos autores que la

¹VV.AA. *Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution.* www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca

implementación del concepto que uno tiene de sí mismo. ²Y esto si cabe es más acusado por las posibilidades que se ofertan en la carrera militar.

La vida militar, el *Cursus Honorum*, que los oficiales describen en su trayectoria profesional, precisa de una formación constante una vez que han abandonado las academias militares, dado el amplio abanico y diversidad de los posibles destinos a los que son designados: especialidades, Cursos de Estado Mayor, Cursos de Ascenso y Capacitación, Enseñanza de Formación Continua, idiomas, cursos de refresco.... De hecho podría decirse que la formación que se imparte en el ámbito de las Fuerzas Armadas es una auténtica formación de élites que encuentra difícil parangón en el mundo civil. Quienes estamos en ambos mundos simultáneamente lo sabemos bien.

Esto hace que el aprendizaje del liderazgo sea una suerte de lo que la tradición anglosajona llama "*on the job training*" que lleva al Oficial a pasar por el ejercicio de diferentes estilos de liderazgo mientras va madurando su formación, modificando sus referencias de evaluación al tiempo que al tiempo que va adquiriendo nuevos conocimientos de la institución a la que pertenece. Tras la formación viene el adiestramiento, es decir, el perfeccionamiento en la ejecución y este, en el ámbito militar se realiza en forma de ejercicios. Una experiencia que va en progresión, esto es, llevando desde la gestión de lo concreto hasta la administración de lo ambiguo.

En este contexto, la tolerancia con el error es necesaria pero tiene el hándicap de que los daños que provoca son reales y, a veces, importantes. La experiencia es a fin de cuentas una sucesión de errores, y los errores suelen ser una fuente de la misma, de hecho la mejor escuela. De los errores propios es de lo que más se aprende. La victoria, el éxito, no pocas veces confunde y fuerza la permanencia, la comodidad. Solo la derrota ayuda a la reevaluación.

Todo ello orientado a gentes operativas, pragmáticas, que no gustan tanto de la especulación o del aprendizaje en sí como de poner en práctica cuanto aprenden. De hecho, pueden ver comprometidos normalmente, al menos, cinco años de su vida profesional en ello, obviamente, después de su paso por las academias. Y es que la

² HALL, Douglas T. "*Self-Awareness, Identity and Leader Development*" DAY, David V.; ZACCARO, Stephen J; HALPIN, Stanley M. Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers, Nueva York, 2004, p.154.

manera más natural de aprender a ejercer el liderazgo es en la práctica laboral, al igual que un aprendiz que va asimilando los fundamentos de cualquier oficio.

Podría decirse sin excesiva exageración que las Fuerzas Armadas son inmensas escuelas y centros de enseñanza en las que prácticamente se enseña de todo, enseñanza a la que se añade como subfijo el término militar. Así la cosa puede ir desde el montañismo al derecho y del paracaidismo a la más avanzada de las ingenierías, con un contacto necesario (en nuestro país por sus singularidades históricas aun creciente) con el mundo académico.

En esta relación se espera que el maestro instruya al aprendiz. Desde esta perspectiva, el líder estratégico se debería ocupar de instruir a los líderes del mañana, para lo cual se precisa de una estrategia, toda vez que si las distintas partes que conforman el desarrollo del liderazgo –por ejemplo, la selección y el entrenamiento o la educación- cristalizan en forma armoniosa bajo un criterio estratégico, los resultados que se esperan alcanzar serán mejores.³ La educación se transforma en un valor estratégico.

El problema es que el maestro no debe actuar como límite, sino que debe ayudar a sus pupilos a encaramarse a sus hombros y llegar aún más lejos de donde ha llegado él. Esa grandeza, retroalimenta a la organización y es prueba del compromiso de quienes son sus líderes que llegan hasta el punto de sacrificar su particular gloria personal en beneficio de esta.

Así, uno de los grandes desafíos para los responsables de la Defensa y Seguridad de las naciones, especialmente en la profesional militar, queda establecido en la fijación de la estrategia que permita definir el modelo de selección y formación de los líderes sobre los que se construirán los desarrollos de carrera profesional. Los líderes son el futuro de una organización y una expresión de su carácter. Esta no puede quedar al albur de las coyunturas por los riesgos de dejar un vacío que rompa la necesaria continuidad de la que deben estar dotadas estas.

Resulta de particular importancia, identificar a los líderes desde jóvenes; tanto para la política, como para las Fuerzas Armadas. La dificultad, en nuestro caso, está relacionada con selección y formación de líderes militares y el espectro de distintos

³ Adair, John. [How to grow leaders](#). Kogan page.

modelos de liderazgo que el desarrollo de la organización requiere y que difieren de un nivel a otro. Esta se encuentra basada tanto en la naturaleza como en el concepto de liderazgo, la evolución de la carrera profesional, las demandas de la actual profesión militar, la diferente cualificación que precisa la variada tipología de la función de liderazgo a realizar y la naturaleza de los conflictos actuales, entre otros factores.

El problema es que, en el mundo militar y en casi todos los países, se siente que solo hay un modelo de liderazgo válido: el táctico, el del capitán. Es preciso pues superar esa concepción tan primaria.

En cualquier caso y en el ámbito castrense la formación de líderes se plantea como una competencia básica, nuclear, que requiere de una permanente adaptación y transformación, también compleja, que de una manera sensata y eficaz, afronte los procesos de formación y perfeccionamiento ante los retos presentes y futuros que se plantean.⁴

Al mismo tiempo, es imprescindible propiciar un cambio de claves, de entendimientos, de referencias, que dote de una visión estratégica a quien hasta el momento contaba con una visión táctica u operacional.

Los diferentes empleos militares y los destinos incorporan diferentes roles y, con ellos, diferentes características y, consecuentemente de modelos de liderazgo. Estos varían, y los líderes que en un momento dado fueron los mejores en otro dejaron de serlo. Existe un liderazgo táctico, operacional, estratégico y político.... Pero también un liderazgo académico, técnico... todo ello dotado de una impronta militar.

Educación y cualificación

Cuenta Lidell Hart⁵ que el duque de Wellington mientras cabalgaba con un amigo se entretenía jugando a descubrir lo que había detrás del cambiante horizonte de su itinerario. Este mostró su sorpresa porque el duque siempre acertaba en sus predicciones, a lo que aquel le replicó que se había pasado muchos años tratando de

⁴ García Covarrubias, Jaime. "*Liderazgo estratégico en Defensa*". <http://cespe.espe.edu.ec/liderazgo-estrategico-en-Defensa-jaime-garcia-covarrubias/>

⁵ LIDDELL HART, Sir Basil Henri. *El otro lado de la colina*. Ediciones Ejército, Madrid 1983.

averiguar lo que había detrás de cada colina. Estaba adiestrado en ese difícil arte.

En fin, la turbulencia de las situaciones que pueden plantearse en la vida real y los cambios de paradigma en las profesiones hacen que sea necesario desarrollar nuevas iniciativas y afrontar planteamientos de resolución a los problemas basados en visiones multidisciplinares e integrales. En palabras de Mao:

“El jefe debe ser como el pescador que es capaz de lanzar sus redes o tirar de ellas, teniendo en cuenta la profundidad del agua, la fuerza de la corriente y la presencia de cualquier obstrucción que pudiera enredarlas... dispersión, concentración, cambio constante de posición, es en la forma en que las guerrillas emplean sus fuerzas.”

Por ello es necesario perfeccionar permanente y progresivamente los procesos formativos. Y es que para convertirse en un líder estratégico, se deberá recorrer un camino formativo (la práctica laboral, se reitera, es siempre formación), que va conciliando aprendizaje académico, la experiencia de campo, la reflexión y lectura, partiendo de una base de valores y normas éticas que constituyen los cimientos del edificio.

Sobre esta base de principios y valores sin la que nada es posible, se va adquiriendo experiencia y educación continua. Después, vendrá el ejercicio de funciones de mando. A continuación la etapa dedicada a desarrollar destrezas de “*reflexión estratégica*”, que van en apoyo de un líder estratégico. Esto sería el trabajo de Estado Mayor en Cuarteles Generales para finalmente convertirse en líder estratégico, si antes ha podido ser capaz de mostrar su idoneidad.

Consecuentemente, el militar experimenta, desde sus escalones más bajos y aun en tiempos de paz, esa necesidad de decidir, con todos los riesgos que las graves obligaciones que le acompañan traen consigo; decisión y responsabilidad son una constante en su trabajo. Ello hace posible contar con una cantera muy amplia de donde poder extraer a aquellos mejor cualificados para el liderazgo en los distintos niveles en que la organización desarrolla su actividad. Y conforme se desarrolla profesionalmente crece el rango de las decisiones que adopta.

Las Fuerzas Armadas son así una gran escuela de liderazgo, por la necesidad que tiene de líderes a todos los niveles y aun por razones geográficas que fuerzan la autonomía de las unidades militares y que por ello precisan de una cierta independencia en sus decisiones. La propia guerra comienza con una delegación de autoridad a los comandantes de escena.

La cuestión es que las capacidades con que puede contar un excelente líder operativo pueden no ser las más convenientes para un líder estratégico y su trabajo no resultar así acorde con las expectativas generadas. La capacitación de un líder estratégico puede requerir, para el Ejército norteamericano, de más de 22 años, más que el ciclo de vida completo (desde la identificación hasta su construcción física) de un arma.⁶

Formación, experiencia e intuición deben ser en él cualidades sobresalientes, en la medida en que le permitirán determinar cuáles son los elementos más relevantes del cuadro que se le presenta, las esquinas del puzzle, su dimensión profundidad y sentido, y eso sin contar con demasiados precedentes para el caso.

Otro problema adicional que el paradigma militar puede encarnar es que la decisión, el éxito en la acción, no se encuentra premiado mientras que el fracaso habitualmente sí se encuentra penalizado. Existe en este sentido un desequilibrio, una asimetría, que estimula la inacción. Se cuenta que durante la Guerra Fría los soviéticos castigaban severamente a los espías que eran arrestados, lo que hacía que estos observasen una conducta cautelosa. Apercibiéndose de este problema, decidieron premiar a quienes eran capturados, obteniendo una respuesta muy agresiva y eficaz de sus agentes.

Si en el ámbito táctico se presentan las grandes capacidades de Mando como un “*don*”, el “*don de Mando*”, la estrategia requiere también de un mismo trato sino superior, como merece quien, desde la maestría, está obligado a obrar frente a lo desconocido en los límites mismos del posibilismo y, además, evitando siempre perder la iniciativa.

⁶ DAY, David V.; LANCE, Charles E. “*Understanding the development of Leadership Complexity Through Latent Growth Modeling*” en 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 transforming organizations: growing leaders for tomorrow. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers, Nueva York, 2004, p.24

Pero mandar a alto nivel en el siglo XXI es influir, algo que a veces nivel táctico y desde la perspectiva del “*don de mando*” - un concepto de poder “*hard*” y táctico - no se valora suficientemente. El poder estratégico, como se ha visto y para más ende, se encuentra fragmentado hasta el punto de que viene distribuido por cuotas, algo que no pertenece a la cultura militar que cuenta con un componente tácitamente personalista que encaja mal con la cultura de comité y aun con la bicéfala.

Su gestión en contextos como por ejemplo el exterior, debiera ser resultado de una capacitación específica, toda vez que los cometidos de quienes trabajan en una organización ocupando un cargo intermedio suelen ser hacia adentro y las nuevas responsabilidades que se adquieren con la promoción implican aspectos como la concertación con el exterior, que no resulta común hasta que se adquiere cuanto menos un nivel alto de responsabilidad, no han podido practicarse previamente, con lo que no se disponen de otras habilidades que las naturales, sin verse estas potenciadas por la enseñanza o el entrenamiento.

En cualquier caso, no hay linealidad en el liderazgo que demanda una organización estructurada en niveles, y los “*dones*” han de ser diferentes según sea la ubicación del líder. Y cuanto más alto, más importante y extraño.

Educación y sensibilidad

La sensibilidad es la facultad de sentir que, ligada a la excelencia, adquiere un valor supremo y trascendente en el arte que encarna la estrategia en la medida en que permite discernir en una miríada de datos aquello que resulta importante permitiendo que se le otorgue un correcto tratamiento. Es un arte, un auténtico “*don*,” para el que no existen fórmulas que permitan su captación. La sensibilidad puede llegar a reconocer los elementos portadores de futuro, las esquinas del puzzle, los elementos de mutación y las claves para el despliegue del escenario en el tiempo así como las variables sobre las que hay que actuar para alcanzar el resultado pretendido.

Es interesante sacar a la luz el concepto sensibilidad en una empresa, las Fuerzas Armadas, en la que los hombres presumen de dureza, vigor y robustez. La cuestión es que las espadas del mejor acero sino se encuentran pulidas y afiladas, no sirven de nada, son burdos hierros.

En este escenario, el auténtico líder estratégico es el que educa las sensibilidades de sus subordinados, de su equipo, pues el estudio de los problemas y las decisiones que se adopten en no pocas ocasiones, como se ha visto, debe acometerse como un trabajo de equipo. Es más, el líder estratégico que busca permanencia es un creador de culturas, de escuelas. La sensibilidad es una cualidad natural que puede ser perfeccionada hasta un cierto punto a través de la educación.

La presencia de un relativo presentismo inherente a la cultura militar también puede plantear dificultades para captar la sustancial importancia de un despliegue de ideas acertadas sostenido en el tiempo, los benéficos efectos de la continuidad. El liderazgo estratégico que busca permanecer se transforma así en una educación de la sensibilidad.

El concepto chino de la aristocracia no hace que los hijos hereden los títulos de los padres, sino que, inversamente, sean los hijos, su proceder y méritos, los que ennoblezcan a sus progenitores. Hace falta sistema, metodología; desarrollarla honra a los líderes estratégicos, cuya enseñanza logra prevalecer, consagrándolos para la posteridad. Eso los convierte en maestros.

Por ejemplo, Leonardo Torres Quevedo fue un grandísimo inventor, pero no creo escuela, y su obra es un punto señero en la historiografía de la ingeniería hispana, pero adoleció de continuidad y se quedó en un relevante epitome, en una gloria personal, pero en nada más.

Sin embargo, D. Santiago Ramón y Cajal fue un humanista además de un científico. De hecho, está considerado como la cabeza de la conocida como “*Generación de Sabios*”, su libro “*Reglas y consejos sobre investigación científica*” orientada a este fin, posibilitó pensadores de la talla de Severo Ochoa, que se consideraba públicamente discípulo suyo; decir, para mayor referencia, que contaba con un círculo

de pupilos a los que trataba como una segunda familia. Su gloria trascendió alcanzando a toda una generación de españoles, e incluso a dos, en un país atrasado y que se permitía sostener públicamente el “*que inventen otros.*”

Llegados a este punto cumple referirse al Instituto Español de Estudios Estratégicos. Su labor en la difusión de la Cultura de Defensa y su contribución como una referencia desde la perspectiva de la Seguridad a la reflexión académica sobre la problemática de las Relaciones Internacionales son muy relevantes. Pero tiene un papel en clave interna que no debe ignorarse y que es su carácter de faro académico y foco intelectual en el ámbito de las Fuerzas Armadas tanto por estimular a la reflexión en general y de esta problemática en particular, como por convertirse en un polo y auxiliar a canalizar las ambiciones intelectuales de los militares, contribuyendo de paso, y entre otras cosas, a la formación de los futuros líderes estratégico militares así como a elevar el tono intelectual de los Ejércitos.

Crear un nicho, un grupo más o menos numeroso, es mucho más importante que formar unas pocas individualidades sin continuidad ni conexión, toda vez que la continuidad se retroalimenta a si misma haciendo que el éxito alcance proporciones geométricas.

La sabiduría china tradicional nunca ha pretendido grandes generales, eso puede ser un producto del azar y la coyuntura, sino grandes doctrinas para poder construirlos; pasar de lo individual y coyuntural a lo general y sistemático. En esta lógica, para poder educar líderes hay que tratar de construir modelos y determinar previamente los elementos de genialidad de los grandes líderes militares pretéritos, sus técnicas para la aprehensión de la realidad, las bases de su creatividad, las referencias que sirven para diseñar el camino que ha de enlazar presente y futuro, los procesos de trabajos seguidos.... Sin ignorar por ello sus raíces personalísimas y lo dificultoso de su reedición. Si el pragmatismo anglosajón y el mundo de la empresa han promovido los estudios y la enseñanza sobre el liderazgo es porque esta resulta rentable. Ampliando el marco y favoreciendo la cosecha se obtendrán siempre mejores resultados en un área, para más ende, de la mayor trascendencia.

La forma tradicional de transmisión del principado a través de la sangre, en forma herencia viene a reflejar la necesidad de una preparación específica para su ejercicio que comienza desde la mismísima cuna, no en vano el ya citado Castiglione cifraba entre las tres características virtudes con que debe contar un Cortesano el buen origen; y la razón no es otra que la educación en el ámbito de la familia, en un tiempo en que, además, no todos tenían acceso a las escuelas. En este sentido, Napoleón decía que *“la educación del niño comienza 20 años antes, con la educación de sus padres.”*

Las familias, las escuelas, las universidades y las academias militares son las grandes matrices de los líderes, en ellas debe generarse la vocación por aprender. Una buena educación transmite tales deseos, capacidad para pensar con claridad y estimulación para usar la creatividad, virtudes esenciales que un líder debe poseer.⁷

Y los generales son príncipes militares, forman parte de un estamento, son creados; su designación viene a ser la culminación de un éxito personal y profesionales. Para unos una meta de llegada, para otros un punto de partida; para casi todos, una combinación de ambas visiones.

En fin, el liderazgo estratégico es un arte muy intuitivo con componentes de genialidad que permite simultáneamente captar por adelantado los elementos decisivos de un cierto teatro o situación y guiar a un importante contingente humano en su consecución; el líder estratégico tiene una manera muy particular e incluso personalísima de actuar. Esta capacidad, para potenciarse precisa de una excelencia sólo posible desde la existencia de una cierta base física, pero también de una sensibilidad que sólo puede ser fruto de una esmerada educación; la excelencia siempre está ligada a ella. No todas las decisiones son iguales; las decisiones estratégicas, a veces en apariencia sencillas pero con unas consecuencias tales que justifican los altos sueldos que se pagan en el ámbito civil.

Es sin duda Clausewitz, que fue un gran intelectual pero no un gran líder, quien nos ilumina sobre un aspecto muy importante cual es el atributo para desempeñarse en el ámbito estratégico y poder ejercer un acertado liderazgo. El germano definió al *“genio militar”* mencionando las características que debía reunir para ser

⁷ Adair, John. [How to grow leaders](https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/como-desarrollar-lideres). Kogan page.
<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/como-desarrollar-lideres>

considerado como tal. Entre ellas aparecen el coraje, la fortaleza física y de espíritu, la inteligencia, la determinación y el ya citado “*coup d’oeil*,” esto es, la intuición o perspicacia.⁸ Y es que la intuición, la “*adivinación inteligente*” es clave en un escenario complejo, en el que junto a información clave, existen también datos espurios, erróneos u ambiguos que dificultan su comprensión. La intuición es un saber tácito, presente, fruto del pasado e implícito en las construcciones mentales.

Cuando el prusiano se refiere al arte de la guerra relaciona arte con juicio señalando que, allí donde se traza la línea que divide lo que es producto del conocimiento, comienza el juicio, es decir, el arte. Clausewitz sostenía que la guerra “*no pertenece al ámbito de las artes ni de las ciencias, sino que forma parte de la existencia social humana*”⁹, aunque opina que “*la expresión “arte de la guerra” es más adecuada que “ciencia de la guerra.”*”¹⁰ Su manejo se acomete más por parámetros intuitivos, como “*arte*”, que de forma plenamente conforme a un método científico; la estrategia, como el ajedrez, tiende a incorporar así un componente de genialidad.

El liderazgo estratégico es así una combinación de arte y disciplina.¹¹ El arte es creatividad, capacidad de sorprender, de crear nuevas formas. Pero como nos recuerda el libro del Eclesiástico, el secreto de la sabiduría es la disciplina, y esta es perseverancia, compromiso, una vocación que se extiende en el tiempo y que no se conforma con meras fabulaciones sino que pasa de las ideas a los hechos, esto es, a la implementación de las decisiones y a soportar la responsabilidad derivada de sus consecuencias físicas. El líder debe así evitar cualquier forma de impulsividad o impaciencia.

Esa es precisamente la cuestión. Los problemas complejos que son los que, de común, se dan en este nivel, implican distintas alternativas, no admiten soluciones a corto plazo, son habitualmente poco claros, pueden llegar a contener una cantidad ingente de variables y de derivadas junto con datos insuficientes, ambiguos y difícilmente valorables. No todas las variables pueden quedar bajo control; las más de las veces, es preciso aceptar un grado de indeterminación en el juicio y,

⁸ GARCÍA COVARRUBIAS, Jaime. “Liderazgo estratégico en Defensa”. <http://cespe.espe.edu.ec/liderazgo-estrategico-en-Defensa-jaime-garcia-covarrubias/>

⁹ VON CLAUSEWITZ, Carl. *De la Guerra* T.I. Ministerio de Defensa 1999.

¹⁰ DÍAZ DE VILLEGAS. *La guerra revolucionaria*. Ediciones Europa, Madrid 1963, p. 51.

¹¹ FREEDMAN, Mike. *The art and discipline of Strategic Leadership*. MacGraw-Hill 2003, p.3.

consecuentemente, un riesgo en las decisiones. Por eso la proactividad se muestra peligrosa conforme a esta lógica; piénsese lo que ha pasado en intervenciones como las de Libia e Irak. Por eso Napoleón preguntaba a sus generales si tenían “*suerte*.”

La cultura militar es algorítmica, matemática e incluso pitagórica. La gestión de lo heurístico, la existencia de problemas con múltiples soluciones que a su vez cuentan con diferentes pros y contras para cada caso, requiere tanto de sensibilidad como de adiestramiento.

El líder estratégico debe además contar con tolerancia frente a la ambigüedad, esto es capacidad para decidir con datos inexactos o incluso conflictivos, algo que en el ámbito militar puede no resultar fácil. Al mismo tiempo y en esta lógica, debe tratar de ser abierto a lo novedoso mientras se muestra tolerante con la complejidad, es decir, no sentirse desbordado frente a ella, ser capaz de gestionar el cuadro macro en el que, además, compiten distintas perspectivas, distintas interpretaciones de los hechos y con ello de lo que resulta o no importante.¹²

En consecuencia, hay personas que tendrán esta condición “*artística*” con la estrategia y habrá otros que no la tendrán. Sin embargo, el conocimiento teórico les será útil a todos. Respecto a esta condición innata o arte, no olvidemos que los diez “*strategos*” griegos, que eran elegidos y no sorteados como los demás cargos.¹³

Esta educación, la formación de la sensibilidad, debe extenderse a todos los miembros del equipo del líder toda vez que estos han de realizar el cribado de lo que es o no importante para decidir en su nombre sobre las cuestiones menores, toda vez la imposibilidad física del líder estratégico para poder hacerlo en todos los casos. Pero también para poder preparar a este los materiales precisos sobre los que ha de fundamentar la decisión.

El liderazgo complejo, y el alto liderazgo militar lo es, incorpora tres elementos clave en la obtención de sus productos. Los líderes, el grupo humano que le apoya en el ejercicio del mando (y que viene a ser una extensión de su pensamiento), y los elementos doctrinales que lo guían en la toma de decisiones. Esta trinidad es por lo

¹² PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. Creative Leadership. Sage Publications, Inc., California, pp. 53 y 54.

¹³ GARCÍA COVARRUBIAS, Jaime. “*Liderazgo estratégico en Defensa*”. <http://cespe.espe.edu.ec/liderazgo-estrategico-en-Defensa-jaime-garcia-covarrubias/>

demás común al ámbito civil, con lo que los resultados en este ámbito son trasponibles; y simultáneamente, la perspectiva civil de este proceso cuenta también con un relevante valor añadido.

Por eso Kissinger decía que *“un gran presidente debe ser también un educador que tienda un puente entre el futuro de su pueblo y su propia experiencia.”* Es una suerte de liderazgo transformacional en el que el líder consigue cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de los seguidores y transmite la importancia de la misión a alcanzar. La alta política es educación y acaba invariablemente referida al modelo cultural.

Líderes y mentores

Los oficiales, en su devenir profesional, han de pasar de ser de meros ejecutores de fórmulas que el mando elabora, a sus constructores. Identificar los rasgos relevantes de una situación, ponderarlos, generar una doctrina sistematizada y adaptarla a la situación. No solo ejecutar órdenes, sino darlas o más grande aun, establecer el cuadro general para que otros las den. Un salto difícil que implica un relevante cambio de modelos mentales para el que no todos tienen que estar necesariamente cualificados.

El liderazgo estratégico es acerca de llegar a ser, es un proceso de aprendizaje que no finaliza nunca, toda vez que la excelencia es de por sí inabarcable y toda mejora del tipo que sea la aleja nuevamente. Además el liderazgo estratégico se desarrolla a nivel individual, de equipo y organizacional, siendo los resultados y enseñanzas en cada área diferentes entre sí.

En cualquier caso, el conocimiento generado y acumulado en una organización, su práctica y experiencia, es un intangible al tiempo que un activo estratégico, un valor que no es posible dilapidar y, por tanto, que es necesario transmitir, compartir. El conocimiento es una ventaja competitiva de primer nivel; una organización se distingue por su capacidad para acumularlo, crearlo a partir de la propia experiencia y también compartirlo, evitando su pérdida y promoviendo su transmisión.

Por eso el líder complejo es, de ordinario, un educador en la medida en que sólo a través de la doctrina puede conducir a una Institución u organización; pero su saber también tiene un componente extraordinario de intuición cuyas claves si son susceptibles de ser enseñadas a personas con capacidad y conocimiento para ello.

Este aspecto es capital pues con la educación se condiciona lo que es importante y lo que no, vislumbrándose (o no) con ello las diferentes alternativas. Imaginación, ingenio y creatividad han de ser las nuevas características del líder y de su equipo. De ahí el afán jesuítico por formar a las élites y darles capacidades extraordinarias. El auténtico líder estratégico, lo demuestre o no, es un ser extremadamente sensible.

La educación formal, entendida como acumulación de conocimientos se muestra insuficiente, la experiencia viene a completar esta carencia pero falta la genialidad que debe acompañar al desempeño de tales funciones, que no es fácil de trasvasar y que se encuentra a disposición solo de unos pocos.

Esto, de principio, plantea un problema y es que los mejores educadores, los mejores formadores de líderes estratégicos, son quienes realmente lo son; saber y experiencia se dan la mano. Sí Alejandro pudo en su tiempo conquistar medio mundo, no es sólo porque lo educara Aristóteles, que también, sino sobre todo porque lo formó su padre Filipo de Macedonia, quien, por cierto, tenía una gran amistad con el filósofo estagirita. Otro tanto puede decirse de Aníbal y Amílcar Barca.

Los líderes estratégicos deberían conocer profundamente a los líderes operacionales y tácticos obteniendo de paso información sobre la organización y una realimentación acerca de sus propias decisiones que le servirá para la elaboración de una estrategia apropiada para la organización. A su nivel, toda enseñanza que imparta será conversacional. A través del diálogo y de un intercambio de saberes logrará sostener relaciones interpersonales valiosas con los otros líderes, enseñando y aprendiendo a la vez. Esta debe ser una actividad habitual pero también que se realiza con la distancia debida.¹⁴

¹⁴ ADAIR, John. Effective Strategic Leadership. Pan Books, 2003.

La palabra diálogo etimológicamente significa “a través de la palabra” es un medio a la vez que parte del mensaje pues implica una disposición horizontal del grupo que integra al líder dentro de este al mismo nivel que el resto de los intervinientes, diluyendo así las jerarquías, facilitando el liderazgo transformacional y contribuyendo a su cohesión. El líder debe identificar los diferentes tipos de transacciones que conlleva y cuando es apropiado o no, controlando las diferentes expectativas y roles que tiene asociado.¹⁵

El diálogo sirve para remover a través de la interacción los obstáculos que surgen durante la acción del líder al tiempo que mejora su conocimiento de la situación y posibilita la comprensión mutua. Es, como decía Feuerbach, “*El milagro del encuentro del tú*”. Cuenta con sus propios motivos, medios, oportunidades, convirtiéndose en una herramienta a disposición del líder estratégico.

El diálogo forma parte de la *mayerútica* socrática una herramienta pedagógica que sirve simultáneamente a la elaboración e internalización de los diferentes conceptos.

La experiencia sola es una forma pobre de aprendizaje que puede llevar a la reafirmación de principio, ideas y creencias erróneas. La enseñanza debe incorporar una base teórica pero también un despliegue práctico que sirva a la visualización de lo aprendido. Aún es más, el mejor sistema de enseñanza es aquel que, junto a unos conocimientos teóricos, incorpora una fase guiada en su aplicación, sin duda, es la mejor forma de pedagogía. Y no hay persona mejor para ello que quienes cuentan con la experiencia precisa.

Los líderes más antiguos deben ser así mentores, profesores y guías del desarrollo profesional de los futuros líderes, involucrarlos en sus proyectos para dotarlos de la necesaria continuidad que su realización requiere. Son ellos los responsables de la elección y adiestramiento de quienes van a ser sus sucesores. Serán ellos también quienes por procedimientos directos o indirectos diseñen su trayectoria profesional. Oficializar esta práctica puede resultar, no obstante, problemático.

¹⁵ COHEN, Marvin S. “*Leadership as the Orchestration and Improvisation of Dialogue : Cognitive and Communication Skills in Communication among Leaders and Subordinates*” en DAY, David V.; ZACCARO, Stephen j; HALPIN, Stanley M. Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers, Nueva York, 2004, p. 205.

Es esta una actividad de la máxima trascendencia toda vez que sirve para dotar de continuidad a su trabajo, a la que, las más de las veces, no se proporciona la suficiente atención ignorándose las cualidades con que debe contar el auténtico liderazgo ni a que este es distinto según el nivel de decisión considerado, ni a la existencia de un programa por desarrollar. Pero también es cierto que el calado de la cultura militar facilita los procesos de relevo y minora los efectos del recambio de personas. Pero estos, con todo y con eso, deben de encontrarse previstos. Después de cada líder estratégico no puede llegar el Diluvio, sí se aprecia mínimamente a la organización y realmente se sirve a esta.

Mentor era el nombre de la persona a la que Ulises confió la educación de su hijo Telémaco antes de marchar a Troya; el hombre más sabio de Ítaca y también dotado de una extraordinaria sensibilidad. Un mentor es una suerte de inspirador de un cierto estilo, de una forma de hacer las cosas que su pupilo debe perfeccionar porque toda educación reclama progreso en su consumación; es un orientador y un motivador a un tiempo, un inductor así como alguien profundamente comprometido con la organización. Es también alguien que comparte sus experiencias y conocimientos que, por otra parte, son mucho más que eso, ya que su compromiso por el otro, influye, inspira y transforma vidas. En este sentido, Jesucristo fue el mentor de los Apóstoles.

El sistema de mentorazgo asocia a una persona con conocimientos, habilidades y experiencia con otra que necesita desarrollarlos con vistas a su desarrollo. Es algo difícil de organizar o de enseñar, se trata básicamente de inspirar, de hacer sentir en la dirección deseada sobre la bases de las cualidades de que el pupilo es portador. El liderazgo puro, real, tiene un componente espiritual que ha de poder transferirse en una suerte de unción mística.

Un buen líder es, por principio y de modo natural, un buen mentor de líderes. Es un maestro adiestrando a un aprendiz al que sube a hombros de su propia experiencia para que esta venga a ser un nuevo punto de partida desde la cual el pupilo desarrolle sus propias habilidades y su mirada alcance más lejos. En el ámbito militar esto sólo es posible con la ejemplaridad.

Un caso notorio es el del general Eisenhower cuyo mentor, el general Fox Conner, transformó la carrera anodina y sin especial lustre del que luego sería el gran líder de la Segunda Guerra Mundial cuando esta se encontraba llegando a su ecuador y se hallaban ambos destinados en Panamá entre 1922 y 1924, utilizando la mayéutica socrática complementada con la Historia militar y la lectura de grandes clásicos del pensamiento para asentar este proceso. El cambio, la mentoría, acabó por hacer de él un líder estratégico.

Como nos recuerda el célebre adagio anglosajón, mecer la cuna es gobernar el mundo. La educación construye los fundamentos sobre los que se va a interpretar el escenario y a tomar las decisiones de las decisiones; cuenta, por tanto, con un importante valor estratégico. De hecho y se verá es precisamente la cultura táctica, fruto de una educación del mismo signo la que impera en el ámbito de las Fuerzas Armadas, como también en la empresa, la principal dificultad para el liderazgo estratégico.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos
Analista del IEEE*