

*Federico Aznar Fernández-Montesinos*

Repensando el Liderazgo  
Estratégico. El arte del general -2ª-

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

## Repensando el Liderazgo Estratégico. El arte del general -2ª-

### 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 el difícil arte del general.

### 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 to the difficult art of the general.*

### Palabras clave:

Liderazgo estratégico, general, mando, cultura corporativa.

### Keywords:

*Strategic leadership, general, command, corporate culture.*

*Canta, oh musa, la cólera del Pelida Aquiles;  
cólera funesta que causó infinitos males a los aqueos  
y precipitó al Hades muchas almas valerosas de héroes,  
a quienes hizo presa de perros y pasto de aves  
-cumplíase la voluntad de Zeus- desde que se separaron  
disputando el Átrida, rey de hombres, y el divino Aquiles.  
¿Cuál de los dioses promovió entre ellos la contienda para que pelearan?  
(La Iliada, Canto I)<sup>1</sup>*

## **El liderazgo estratégico como arte del general. El concepto de estrategia**

### **El concepto de estrategia**

La cuestión de la posición del líder de las fuerzas respecto de ellas es relevante; Charles Ardant du Picq en sus *“Estudios sobre el combate”* sostenía al respecto: *“Las tropas débiles quieren ser conducidas al combate con sus jefes situados en cabeza, pero las que son fuertes, los prefieren situados a su espalda o a sus costados, es decir, quieren ser dirigidas pero no conducidas.”* La seguridad, la confianza es clave. Posición y confianza muestran así una relación. Pero, si se confía en el general, da igual donde se encuentre ubicado su puesto de Mando.

Existen muchos tipos de liderazgo, e incluso dentro del mismo tipo, se dan roles diferentes y no sólo referidos a la posición. El capitán al frente de la formación la lidera desde el ejemplo heroico; el suyo es sin duda el liderazgo militar característico. El teniente en el centro mantiene la cohesión, mientras el comandante desde atrás ejerce el liderazgo de los sabios y la dirige y sitúa su acción en el contexto de la batalla; el general, por su parte, al margen de su emplazamiento personal, ubica la batalla en el contexto de la guerra. El político, como colofón, utiliza la guerra, la victoria, para construir sobre ella la paz.

Una primera imagen hace pensar en la necesidad de que los liderazgos sucesivos, esto es del teniente, del capitán, del comandante, del general y del político, se encuentren articulados o, como poco, conectados. Luego están, además, distintos tipos de liderazgo dependiendo de las especificidades: logístico, técnico, el directo, organizacional...

---

<sup>1</sup> Homero. *La Iliada*. Editorial Alba, Madrid 1996, p. 24.

Al igual que sucede con el término liderazgo, también existen palabras cuya vulgarización o banalización han hecho que se conviertan en lugares vacíos, en términos más o menos ampulosos con los que, como en este caso, se viene a expresar rigor, seriedad o un estudio concienzudo por los que es necesario transitar, y aún, ante los que es necesario prosternarse ritualmente. Esto es lo que sucede con el adjetivo estratégico o con la propia palabra estrategia. Si bien es una palabra de orígenes militares ha sido absorbida por la sociedad civil mutando e incluso anulando su significado y, en todo caso, difuminándolo.

Por ejemplo, en muchas ocasiones se suele utilizar indistintamente la palabra estrategia o táctica (la estrategia del partido, la táctica del partido) en aspectos como el fútbol o en la actividad empresarial sin variar en nada el mensaje enviado.

Y es que la incorporación del término en el mundo civil ha contribuido a diluir su definición que oscila en un rango que va desde la estratagema (algo con una raíz de perfidia) y el planeamiento a largo plazo o incluso hasta políticas de fondo (la estrategia política). Así en el contexto de la Guerra Fría el adjetivo estratégico quedo asociado a la guerra nuclear y por tanto, al nivel político directo. En cualquier caso, la palabra está unida a una visión de largo espectro, metodológicamente planteada y prolongada en el tiempo.

La estrategia en el mundo de la empresa ha sido acogida como una acepción en el sentido “bélico”, un juego a veces un tanto simplista de suma cero, de supervivencia, de victoria o derrota, ligada bien a un plan bien a una postura y referida a los niveles más altos de decisión, tanto en términos de liderazgo y fijación de políticas como en los propios de organización. Una parte de los expertos se centran en los resultados, otros en los contenidos, otros en los procesos o en su aplicación, pero todos la relacionan con la fijación de objetivos y el largo plazo.<sup>2</sup>

Conviene pues precisar de partida el significado del término estrategia, al menos para este ensayo, pues no existe consenso general que lo fije, con los riesgos de nominalismo y de falta de entendimiento que la ausencia de definición trae consigo.

---

<sup>2</sup> MC KAY, J. R. The Scylla and Charybdis of strategic leadership. Canadian Defence Academy Press, p.22 y 23.

La idea de liderazgo estratégico y más si se pretende su despliegue en el plano específicamente militar, es un circunloquio. La palabra estrategia proviene del término “*stratos aegon*” (pese a sus raíces griegas, es un neologismo, un término inventado en 1771 por el Teniente Coronel francés Joly de Maizeroy), esto es y literalmente, la conducción de ejércitos; implicaría el arte de quien conduce los ejércitos, del general. Es una visión más allá del teatro de operaciones.

La estrategia es una herramienta que fija un rumbo en el contexto de una realidad desplegada como una carta de navegación. Es, a un tiempo, claridad de objetivos, forma de lograrlos y uso racional de los instrumentos. Es el desarrollo del pensamiento en el tiempo y el espacio.

Cuando nos referimos a liderazgo estratégico militar, en cierto sentido, estamos haciendo una perífrasis, un circunloquio, para hablar de lo que se conoce como el arte del general, de la idea más pura de estrategia que de alguna manera es suplantada a través de un nuevo y largo nombre con un componente civil. Ello quiere servir para señalar el diferente uso, el cambio de plano de registro, que se pretende hacer con los resultados obtenidos de este estudio.

### Los niveles de decisión

El almirante argentino Castex establece en sus términos básicos la distribución espectral (no estamental) y progresiva de los ámbitos de decisión político, estratégico, operacional y táctico. Así por ejemplo lo político se sitúa a todos los niveles, pero su presencia disminuye conforme se aleja de la cúspide de una suerte de pirámide y lo mismo sucede con lo estratégico y lo operacional, configurándose una suerte de pirámide de capacidades, como el espectro solar, sin que de ello se deduzcan interferencias o intromisiones.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> CASTEX, Roul. Teorías estratégicas. Escuela de Guerra Naval, Buenos Aires 1942.



- Figura 1. Castex y el espectro solar<sup>4</sup> -

En fin, el nivel de decisión más bajo es el táctico, que proviene de un sentido próximo y básico: el tacto, de ahí la palabra contacto. Estamos ante la realidad cruda y tangible. El “*arte operacional*” sería la transición entre la estrategia y la táctica, que podríamos definir como el arte de ordenar las acciones tácticas para alcanzar o contribuir a la consecución de objetivos estratégicos.

El nivel estratégico está ligado al plano, a la vista, al diseño, al mapa; la estrategia son fuerzas que se mueven en el tiempo y en un plano. El nivel operativo se sitúa entre ellos pues en él interactúan vista y tacto. El nivel político es la cúspide de todos, está relacionado con la palabra y el oído, siendo este un nivel interactivo, de diálogo, transacción e intercambio. Lo estratégico queda consignado entre lo político y lo operacional, requiriendo las virtudes de ambos y convirtiéndose en un puente, en una articulación, entre el nivel político y las operaciones militares.

El liderazgo táctico se encuentra referido al cumplimiento de misiones en contacto directo con personas. En el liderazgo operacional la distancia con los subordinados es aún mayor y el mando comienza a ejercerse de un modo indirecto, esto es complementado por directivas e indicaciones. El liderazgo estratégico trasciende y

<sup>4</sup> VV.AA. Conferencia “*Estrategia: Conceptos y principios.*” Departamento de Estrategia de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, 2008.

supera como se verá todos estos arquetipos. El liderazgo implica el mando de unidades que ya no tienen por qué encontrarse a la vista.

No obstante, la relevancia de pensar en términos estratégicos no puede hacernos descuidar los aspectos tácticos toda vez que estos corresponden a la realidad y al momento presente. Táctica y estrategia deben encontrarse conciliadas, sin que convenga descuidar ni lo uno ni lo otro. Como decía Sun Tsu: *“Estrategia sin táctica es el más lento camino a la victoria. La táctica sin estrategia es el ruido antes de la derrota.”*

Existe un encadenamiento entre los distintos niveles de decisión que produce su alineamiento. La estrategia define los medios militares para alcanzar los fines políticos. Para el nivel operativo, estos medios militares se transforman en objetivos a alcanzar, para lo cual define así mismo los medios operaciones que han de contribuir a su logro y que, igualmente, quedan fijados como objetivos tácticos, lo que obliga a ese nivel de decisión a definir los medios tácticos necesarios para alcanzarlos. Todo ello da coherencia al conjunto del sistema. Los medios se encuentran en el propio nivel, mientras los objetivos están en el nivel superior. Es la vocación de servicio estratégico, la concatenación estratégica.



- Figura 2. Modelo Estratégico<sup>5</sup> -

<sup>5</sup> VV.AA. Conferencia *“Estrategia: Conceptos y principios.”* Departamento de Estrategia de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, 2008.

El general Vicente Rojo decía que la batalla es para la estrategia un medio mientras la táctica es la esencia de esa actividad: *“un general en su tienda, en el silencio de la noche, medita si poner sitio a la plaza o si llevar la guerra a la otra orilla y, una vez resuelto esto, a la mañana siguiente da la orden para la operación y tiene que escoger cómo combinar la acción de la caballería, la infantería y la artillería; entonces no hace otra cosa que traducir a hechos tácticos la estrategia”*. Lo cual no quita que la estrategia sea una función del conjunto.

La propuesta del gran clásico de la literatura militar china, de Sun Tsu es una metodología, supone la positivación de una doctrina invariable que se aplica dinámica y dialécticamente a situaciones cambiantes *“así como el agua no tiene formas estables no existen en la guerra condiciones permanentes... en el arte de la guerra no existen reglas fijas. Las reglas se establecen conforme con las circunstancias... la maniobra no ha de encorsetarse, el despliegue no ha de repetirse, acóplate al enemigo y alcanzaras la gloria.”*<sup>6</sup>

Su obra propugna la armonía.<sup>7</sup> Fortaleza y debilidad tienen un mismo origen

*“la táctica militar se asemeja al agua. El agua en su discurrir evita las alturas y se lanza hacia abajo; la táctica militar consiste en evitar los puntos fuertes del enemigo y buscar los débiles. El agua acomoda su curso a la configuración del terreno, la táctica militar consiste en establecer los planes del enemigo para conseguir la victoria basándose en las condiciones del enemigo.”*<sup>8</sup>

Por eso Mao diría *“no sólo tenemos que saber cómo emplear las tácticas sino también como variarlas. Para un mando flexible es tarea importante hacer cambios oportunos según las condiciones.”*<sup>9</sup> Esta mística del agua – mediante la que se representa la falta de principios y apriorismos- presenta al líquido elemento como la quintaesencia de los valores adaptativos intrínsecos a la estrategia la cual, careciendo de forma, se convierte en la encarnación del no-ser y la expresión de la superioridad de *“lo ínfimo, lo invisible, lo que carece de un ser permanente vence siempre a lo que permanece idéntico”* de modo que *“un Ejército alcanza la perfección cuando no muestra ningún*

<sup>6</sup> SUN TSU. *El arte de la guerra*. Editorial Biblioteca Nueva, Madrid 2000, pp. 72 y 73.

<sup>7</sup> Qiao y Wang son herederos de esta tradición, llegan a pronunciarse por el Pitagorismo, una ley del número que liga el éxito al manejo de las proporciones, y con ello a la armonía. QIAO Liang; WANG Xiangsui. *Unrestricted warfare*. PLA Literature and Art Publishing House 1999, p. 155 y ss.

<sup>8</sup> SUN TSU. *El arte de la guerra*. Editorial Biblioteca Nueva, Madrid 2000, p. 14.

<sup>9</sup> MAO TSE TUNG. *Escritos Militares*. Editorial Rioplatense, Buenos Aires 1972p. 170.

*flanco, ninguna formación a la que el enemigo sea capaz de oponerse,*"<sup>10</sup> idea ésta también recogida por Lao Tse.

Así, Mao en 1930 se libró de la tenaza que Chiang Kai Check pretendía cerrar sobre él, desplazando sus efectivos a gran velocidad, como un torrente de agua, durante 350 Km. en paralelo a las fuerzas de aquel con lo cual consiguió una superioridad relativa local<sup>11</sup> atacando sus unidades una por una y con gran rapidez: "*nuestra estrategia es batirnos uno contra diez, nuestra táctica es batirnos diez contra uno.*"<sup>12</sup> Así pudo escribir "*barrimos al enemigo como se enrolla una estera. Alguien gime desilusionado. ¿De qué sirve un bastión a cada paso?*"<sup>13</sup>

Cada uno de los niveles de decisión tiene sus propios objetivos, lógica, procesos, tiempos y modos. Las claves de uno, no son necesariamente las del otro. El nivel político busca la paz, el nivel estratégico la victoria, como lo hacen los niveles inferiores de decisión en sus distintos ámbitos. Los objetivos que se persiguen en cada nivel no son necesariamente equivalentes y precisan alinearse para encontrar sentido. Y además, su permanente reseteo como consecuencia de su desalineamiento por la interacción, obliga consecuentemente a prever su enfilamiento. Por eso, el término alineación será una palabra recurrente en este ensayo y un factor crítico en el éxito de las organizaciones. La política tiene mucho de gestión de tiempos y de alineación, con lo que nada resulta realmente autónomo ni puede hurtarse de su contexto.

Pero esta es una visión estática. En realidad los niveles de decisión que se presentan, son cajones que, como apuntaba Luttwak, suben y bajan. Las decisiones tomadas en los niveles bajos condicionan los más altos. Y a veces, van más allá, y actuaciones tácticas tienen repercusiones estratégicas e incluso políticas directas. Son auténticos pelotazos. Es la doctrina llamada del "*cabo estratégico*" que viene a ejemplificar

<sup>10</sup> GALVANI Albert. "*Introducción*" al *Arte de la guerra de Sunzi*. Editorial Trotta, p. 56.

<sup>11</sup> Decía Eisenhower: "*si el enemigo defiende una colina con un batallón y me dan dos batallones para que tome la colina, efectivamente la tomaré, pero a costa de sufrir muchas bajas. Que me den una división y la tomaré sin luchar*". Citado por Nixon (NIXON, Richard M. *La verdadera guerra*. Editorial Planeta, Barcelona 1980, p. 124). Es el principio de concentración.

<sup>12</sup> LE BORGNE, Claude. *La guerra ha muerto*. Ediciones Ejército, Madrid, 1988, p. 225.

<sup>13</sup> PUELL, Fernando. *Introducción a Sun Tsu. El arte de la guerra*. Editorial Biblioteca Nueva, Madrid 2000,, p. 14.

acciones tácticas con influencia política directa, como a sensu contrario, los atentados terroristas de magnitud (del magnicidio a la masacre), por ejemplo.

El derribo del Almirante Yamamoto durante la Segunda Guerra Mundial es una acción táctica con importantes repercusiones en todos los niveles. En el plano vertical, a nivel de decisión político sería el posicionamiento con vistas a las posteriores negociaciones, a nivel estratégico la destrucción de las fuerzas enemigas, a nivel operacional el control del teatro de operaciones y a nivel táctico el derribo de un avión. También pueden generarse respuestas en niveles distintos; una operación táctica puede generar una respuesta operacional.

La línea Maginot, un éxito a nivel táctico y operacional, fue un fracaso a nivel estratégico (era tan fuerte que no fue enfrentada);<sup>14</sup> aunque las guerras de Vietnam y Argelia se saldaron con la victoria militar de unos, fueron los otros los que obtuvieron la definitiva victoria política. Por el contrario, la renuncia del almirante Jellicoe<sup>15</sup> - que nunca olvidó que podía perder la guerra en unas horas- a perseguir la flota alemana durante la batalla de Jutlandia, pudo suponer una derrota táctica pero resultó un éxito estratégico.

El criterio de que la victoria estratégica esté determinada por éxitos tácticos es falaz, pues depende de que se tome adecuadamente la situación en su conjunto a través del estudio de los factores que la determinan y no mediante su mero análisis por partes,<sup>16</sup> hecho éste muy importante desde la perspectiva de la guerra asimétrica. Por eso Federico II recomendaba *“no deis batallas más que cuando su éxito pueda ser decisivo y no para vencer al enemigo, sino para ejecutar las consecuencias de vuestro proyecto, que se vería detenido a no ser por esta decisión.”*<sup>17</sup>

Además la lógica paradójica hace que, muchas veces quienes, en un primer estadio forman parte del problema, pasan después a integrarse en la solución; así no deja pues de resultar llamativo que daños que se derivan de la violencia (como las

---

<sup>14</sup> LUTTWAK, Edward N. *Parabellum*. Siglo XXI de España Editores, Torrejón de Ardoz 2005, p. 203. No obstante, los alemanes efectuaron un ataque limitado con vistas a evaluar la validez del concepto propuesto y su valoración fue sensiblemente inferior a la que le habían otorgado sus constructores

<sup>15</sup> ARON, Raymond. *Paz y guerra entre las naciones*. Revista de Occidente, Madrid 1963, p. 61.

<sup>16</sup> MAO TSE TUNG. *Escritos Militares*. Editorial Rioplatense, Buenos Aires 1972, pp. 86 y ss.

<sup>17</sup> CHOLET E. *El arte militar de los chinos*. Opus citada, p. 146.

centrales eléctricas en Irak o las infraestructuras de Kosovo) pasan luego a convertirse en un problema de quienes los infringen.

Pero este fenómeno no es nuevo en absoluto; en el Congreso de Viena con el que se puso fin a todo el período de guerras napoleónicas, Francia logró mantener su estatus de gran potencia, mientras que España, que había estado con los vencedores, quedó relegada a potencia de segundo orden sin un papel relevante en el concierto de las naciones. Como dijera Aron: *“La historia del siglo XX basta para recordarnos que hay muchas maneras de ganar una guerra, que éstas no son equivalentes y que la victoria final no pertenece necesariamente al bando que dicta las condiciones de paz.”*<sup>18</sup>

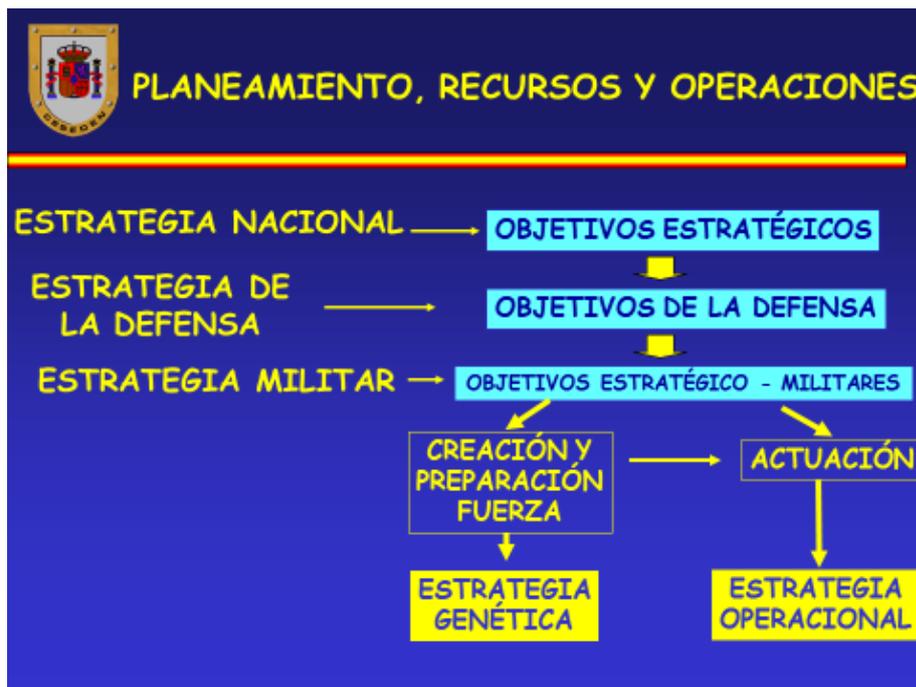
Además de esta dimensión vertical, Luttwak<sup>19</sup> habla de una dimensión horizontal que se compondría de las relaciones entre Estados. De ello se deducen lógicas distintas, y no del todo compatibles, en los cuatro niveles y las dos dimensiones de la estrategia. Así en el nivel horizontal, durante la II Guerra Mundial, no existió una estrategia aliada global por más que las estrategias anglo norteamericana y soviética fueran compatibles, pero no eran complementarias ya que sus intereses nacionales y sus objetivos políticos no coincidían; bajo el paraguas de la rendición incondicional se escondían intereses muy diferentes.<sup>20</sup>

La palabra estrategia en el mundo militar incorpora además otra doble acepción. Por un lado conducción de fuerzas y por otro elaboración de planes, una dualidad, una polisemia, que se encuentra interconectada. En palabras del general José Almirante: *“el arte militar, está encargado de crear, mantener y aumentar la milicia, basándose en previsiones fundadas en el estado, gobierno, administración y presupuesto; y el arte de la guerra, que concierne al mando y gobierno o dirección de las operaciones.”* Una tercera acepción la relaciona con una cuestión de menor importancia y horizonte temporal como es la estratagema, una acción hábil y engañosa para conseguir algo concreto.

<sup>18</sup> Citado por BRODIE, Bernard. Guerra y política. Fondo de Cultura Económica, México 1978, p. 16.

<sup>19</sup> LUTTWAK, Edward N. Parabellum. Siglo XXI de España Editores, Torrejón de Ardoz 2005, p. 297.

<sup>20</sup> MALTOF, Maurice *“La estrategia aliada en Europa 1939-1945”* en Paret, Peter (coord.). Creadores de la Estrategia Moderna. Ministerio de Defensa, Madrid, 1992, p. 719.



- Figura tres. Dimensiones de la estrategia militar.<sup>21-</sup>

En cualquier caso resulta muy interesante el interés del mundo civil por la estrategia en el siglo XX cuando las telecomunicaciones han socavado las antiguas atribuciones del general en beneficio de la política toda vez la pérdida de autonomía de estos derivada de la geografía.

Por otra parte y referidos al ámbito de la dirección empresarial, las variables que controlan una empresa son los objetivos, estructura, procesos y conducta.<sup>22</sup> Se acepta igualmente en este ámbito el permanente estado de interacción y de desplazamiento que se da en el ámbito militar.

La estrategia es un concepto que incorpora y conjuga distintas dimensiones y ámbitos tales como la escala, el horizonte temporal, los factores y las fases. También puede establecerse en términos de formulación, implementación y control.<sup>23</sup> En cualquier caso estos son igualmente niveles de decisión.

<sup>21</sup> VV.AA. Conferencia "Estrategia: Conceptos y principios." Departamento de Estrategia de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, 2008.

<sup>22</sup> MC KAY, J. R. *The Scylla and Charybdis of strategic leadership*. Canadian Defence Academy Press, 31

<sup>23</sup> MC KAY, J. R. *The Scylla and Charybdis of strategic leadership*. Canadian Defence Academy Press, 33.

El término escala se refiere al nivel organizacional de la estrategia. La definición de estrategia depende de la escala. Si la escala es organizacional, la estrategia es un plan a largo plazo. Si se refiere a un área específica de una empresa, es una estrategia entendida como estratagema. Un plan a largo plazo incorpora una dimensión temporal más avanzada que la estratagema.<sup>24</sup>

Como resultado, a niveles de la estrategia empresarial la literatura generalmente suele identificar en paralelo tres niveles: corporativo (o de empresa, en él se plantean cuestiones generales relativas a la definición del ámbito de empresa y modalidades de desarrollo), de negocios (como compartir y tener éxito en los negocios concretos) y funcional (decisiones funcionales: producción, financiación, comercialización...)<sup>25</sup>

Adair<sup>26</sup>, por su parte, identifica tres tipos de liderazgo también asimilables con matices al ámbito militar: de equipo (un grupo reducido que tiene que desarrollar una tarea específica); operacional (el líder de una porción importante de una organización y que cuenta con varios líderes de equipo bajo su responsabilidad); y estratégico (el líder de una organización completa).

El pensamiento estratégico pasa por identificar los aspectos críticos que deben ser considerados y los caminos necesarios para moverse en dirección al futuro pretendido, es decir, se encuentra centrado en rellenar el espacio vacío existente entre la situación actual y el futuro ambicionado; el problema que se le plantea se sitúa en definir el alcance de la situación y la dirección que debe seguirse para su resolución, lo que queda fijado tras su planteamiento, su formulación.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> MC KAY, J. R. The Scylla and Charybdis of strategic leadership. Canadian Defence Academy Press p.31.

<sup>25</sup> NAVAS LÓPEZ, José Emilio; GUERRAS MARTÍN, Luis Ángel. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones. Biblioteca Civitas: Economía y empresa, tercera edición 2002, pp. 43 y 44.

<sup>26</sup> ADAIR, John. Effective Strategic Leadership. Pan Books, 2003, p. 81.

<sup>27</sup> PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. Creative Leadership. Sage Publications, Inc., California, p. 55.

## El nivel de decisión político-estratégico

### Liderazgo táctico, liderazgo estratégico

El liderazgo político-estratégico ha existido desde la antigüedad. Tucídides, por ejemplo, elogió el carisma de Pericles (495 A.C.) para dirigir, convencer y, en ocasiones, manipular a sus contemporáneos.<sup>28</sup>

Pero el liderazgo militar de antaño, clásico, la referencia, el modelo, el arquetipo, es el del capitán, que hierático y seguro de si mismo, erguido sobre su caballo y mirando con una tal vez fingida pero, en cualquier caso, inspiradora profundidad, controla el espacio de la batalla al frente de las tropas. Las relaciones de autoridad y subordinación son claras en ese marco; se dirige verbalmente a sus subordinados por su nombre, de los que conoce sobradamente sus capacidades y las utiliza con maestría. Su inteligencia le provee de un correcto análisis de la situación y de decisiones acertadas y creativas.

Así, en él, la profesionalidad, la inteligencia, la belleza y lo heroico se conjugan y formulan desde el ejemplo. Cuando Hegel vio pasar a Napoleón al frente de sus tropas dijo: *“He visto el espíritu del mundo montado a caballo.”* El problema es que el mundo pudo una vez conquistarse a caballo, pero nunca se ha podido gobernar desde este animal.

Aspectos como la ejemplaridad del capitán son absolutamente necesarios a los efectos de la mutua identificación con el grupo y su representación. Es más difícil pedir a otros misiones que uno mismo no puede o no ha podido acometer previamente. Cuando al general Slim un sargento le decía que le vería mañana en el frente, este podía contestarle sin pudor que estaría a varios cientos de kilómetros de allí, por la sencilla razón de que ya había estado antes en el pasado. Eisenhower, sin experiencia bajo el fuego enemigo (el *“valor acreditado”* en terminología militar española) no hubiera podido ofrecer tal respuesta.

El del capitán es un liderazgo que impresiona pero es eminentemente táctico, tangible, plástico. Ya no vale, no cabe la extensión de este modelo a los niveles superiores de decisión pues el marco y la lógica varían. La extrapolación, y se verá,

---

<sup>28</sup><http://perspectivamilitar.blogspot.com.es/2008/01/liderazgo-estrategico-consideraciones.html>

sencillamente no es posible. Las cualidades requeridas son diferentes, lo considerado malo en este nivel puede ser meritorio en ámbitos distintos. Como decía Mandeville, aunque sin llegar tan lejos, “*vicios privados, virtudes públicas.*”

Y es que para empezar, la imagen del liderazgo estratégico es otra. Es este un liderazgo ejercido desde un despacho, de modo no verbal, sin contacto directo con las personas. No hay riesgo físico directo ni, por lo general, heroicidad en su proceder; de hecho, pueden darse contradicciones éticas; puede y debe exigir, por ejemplo, cosas que él personalmente no sería capaz de realizar.

El líder debe contar con una sólida formación pero también ha de ser un hombre apegado a la realidad con la que debe lidiar y que en ningún caso puede llegar a ignorar. Es, como dice el refrán, un hombre que “*se viste por los pies.*” Por ejemplo, esas soluciones algorítmicas y extravagantes que, en ocasiones, presentan las máquinas deben ser estudiadas cuidadosamente y no aplicadas de forma directa. El elemento humano es insustituible.

Pero no solo debe atenerse a la realidad sino también ser capaz de jugar con ella, manipularla en su propio beneficio, con creatividad, explorando en sus opciones. Por eso Kissinger decía que “*los presidentes no hacen grandes cosas basándose en sus limitaciones sino concentrándose en sus posibilidades.*”<sup>29</sup>

El contexto en el que desarrolla su acción es un escenario, complejo, incierto, interconectado y altamente variable, en la siempre difundida terminología anglosajona VUCA, acrónimo en el que se suman, volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (en inglés, Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). La inteligencia en este contexto se muestra como un factor crítico de hecho, el término inteligencia es repetido nada menos que 60 veces en el Libro Blanco de la Defensa francés de 2013.

Se precisa identificar las esquinas del puzzle, decidir entre el maremágnum de datos lo que resulta importante deslindando además lo preciso de lo que no lo es, lo correcto de lo falso, tratando de conectar entre sí las respuestas a los diferentes retos con

---

<sup>29</sup> BENNIS, Warren. *Como llegar a ser líder*. Editorial Norma, Bogotá 1990, p. 55.

objeto de promover la coherencia, alinear intereses, eliminando en la medida de lo posible las incertidumbres y datos espurios.

Este liderazgo podría verse representado por la escultura de Helmuth Von Moltke (el Viejo) ubicada cerca de la columna de la Victoria, en Tiergarten (Berlín); allí, el general lejos de ser presentado en una actitud gallarda y viril, aparece reconcentrado y cómodamente apoyado sobre una columna con las manos entrelazadas y en actitud meditativa. Resulta ciertamente una imagen de lo más inspiradora para el tipo de liderazgo que se está tratando. El hacía planes de modo que, cuando sus tropas entraban en batalla, su trabajo estaba hecho y podía dedicarse a la lectura.



- Figura 4. Helmuth, Graf Von Moltke -

### Liderazgo político, liderazgo estratégico

Algo parecido a lo que le sucede al término estrategia pasa con la palabra política en español ya que puede ser traducida al inglés desagregada en tres vocablos: *polity*, *politics*, *policy*, cuyo significado varía y se encuentran cargadas de matices. En primer término *polity* con la que se describen las actividades relacionadas con el gobierno, la forma de gobierno y aún con el propio concepto de Estado, siendo por tanto un concepto en íntima relación con la ciencia política, la teoría política y el derecho público. *Politics* sería una acepción más relacionada con la política práctica.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> [IRURE ROCHER, Tirso Luis.](http://elpais.com/diario/2002/05/09/cvalenciana/1020971881_850215.html) "Polity, politics, policy." Diario "El País" 09 de mayo de 2002. [http://elpais.com/diario/2002/05/09/cvalenciana/1020971881\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2002/05/09/cvalenciana/1020971881_850215.html)

La acepción *policy*, estaría más próxima a plan de acción, programa político y principios para la gestión de asuntos concretos. Es la gestión de políticas públicas hecha a través de programas específicos y que se desarrolla en beneficio del conjunto de la población o de sectores sociales concretos. Además es un término que suele ir adjetivado, complementado a través de otros.<sup>31</sup>

Es la política desplegada y amalgamada a la estrategia, esto es, como desarrollo y puesta en escena, atendiendo a un cierto calendario y que también puede ser útil, por tanto, desagregada de su nivel y como metodología, desde un punto de vista estratégico. Es la política como estrategia o estrategia política de la que también haremos un uso sistemático en este trabajo, aunque sabemos que no pertenece el nivel estratégico que vamos a fijar como referencia, pero que resulta útil por una plasticidad didáctica que es fruto de su relevancia histórica.

En cualquier caso es muy difícil deslindar, en estos niveles, lo que es político de lo que no lo es, pudiéndose establecer la existencia de varios niveles estratégicos significados por la presencia, en mayor o menor medida, de un componente técnico; en cualquier caso, su imbricación con lo político es cada vez más alto.

El nivel de este espectro estratégico que se considera a efectos de ensayo es un nivel con una alta prevalencia del elemento político, resultando discutible donde ubicar las decisiones adoptadas y las relaciones de poder se tornan difusas. La claridad en el mando, de la que tanto gustamos los militares, el escalafón, se diluye en su nivel más alto en una nebulosa, en una “*nube*,” formada por un cierto número de actores, unos conocidos y otros no, en la que el poder y la responsabilidad resultan difíciles de ubicar.

Y es que la claridad, la regla y la uniformidad a este nivel no existen plenamente. Los lineales ritmos de la Revolución Industrial, la profecía de Comte, hizo que los ingenieros superaran a la aristocracia y sus valores.<sup>32</sup> Ahora, y en una nueva fase, hay que superar a su vez el positivismo y releer a Baldassare Castiglione para recordar que el Cortesano debía de contar con formación militar pero también saber música, educar el oído para valorar lo intangible. Se impone el trabajo de Corte, el

<sup>31</sup> [IRURE ROCHER, Tirso Luis.](http://elpais.com/diario/2002/05/09/cvalenciana/1020971881_850215.html) “*Polity, politics, policy.*” Diario “El País” 09 de mayo de 2002.[http://elpais.com/diario/2002/05/09/cvalenciana/1020971881\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2002/05/09/cvalenciana/1020971881_850215.html)

<sup>32</sup> ARON, Raymond. [Guerra y paz entre las naciones.](#) Revista de Occidente, Madrid 1963., p. 363.

regreso a las formas del Antiguo Régimen. La milicia, especialmente en su nivel de dirección es humanismo, el fracaso de la tozuda linealidad táctica.

La política y la estrategia, como no puede ser de otra manera, tienen un espacio común. En palabras de Kissinger “*si los objetivos militares y los políticos no están sincronizados desde el principio, siempre habrá el peligro de hacer demasiado, o excesivamente poco.*”<sup>33</sup> El imperio japonés, por ejemplo, se equivocó en cuanto al tipo de guerra que le iba a enfrentar a los norteamericanos. Poseyendo una estrategia indudablemente continental al ocupar militarmente China, los japoneses se embarcaron en una guerra marítima al atacar a los EE.UU.<sup>34</sup>

Es la política la que, en última instancia, fija los límites, las restricciones, las condiciones en las que se ha de desarrollar la estrategia. Los límites no los imponen los medios, es decir las operaciones militares, los imponen los fines, es decir los objetivos políticos, aunque ciertamente los objetivos están condicionados por las opciones que hacen posibles los medios. Desde este considerando, los límites del campo de batalla los debe fijar la política. Si la política no fija los límites de la acción militar, la guerra además de total, se tornará absurda.<sup>35</sup> La actuación concertada de políticos y militares queda así planteada como decisiva.

El maquiavelismo de la estrategia puede llegar a confundir fuerza con poder, lo que es una aproximación muy simplista a la problemática planteada. Y es que la fuerza es negativa, puede destruir, mientras o que caracteriza al poder es la capacidad de creación.

Fuller coincide en esta aproximación cuando habla del “*error churchiliano*” consistente en confundir medios militares y metas políticas, pues la guerra del hombre de Estado es diferente de la del hombre de guerra, para uno es la continuación del comercio político, mientras para el otro es la destrucción de las fuerzas enemigas.<sup>36</sup>

<sup>33</sup> KISSINGER, Henry. *Diplomacy*. Simon & Schuster Paperbacks, Nueva York 1994, p. 510.

<sup>34</sup> JAMES, D. Clayton. “*Las Estrategias Americana y japonesa en la guerra del Pacífico*” en Paret, Peter (coord). *Creadores de la Estrategia Moderna*. Ministerio de Defensa, Madrid, 1992, p. 736.

<sup>35</sup> GONZÁLEZ MARTÍN, Andrés et al. *Evolución del pensamiento estratégico* Documento de trabajo del Departamento de estrategia, ESFAS 2010.

<sup>36</sup> VERSTRYNGE, Jorge. *Una sociedad para la guerra*. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid 1979, p. 142.

La desconexión entre política y estrategia ha provocado que la victoria militar en guerras, por poner ejemplos lejanos y poco conflictivos, como Argelia y Vietnam, no haya podido ser aprovechada y se hayan saldado con la derrota final. Otros nos quedan mucho más próximos. La dirección de una guerra tiene por objeto no ya los combates ni otros asuntos específicamente militares, sino el crear las condiciones favorables para arreglar la paz.<sup>37</sup>

En esta línea, Peter Paret<sup>38</sup> considera que el hecho de que Napoleón ostentara el mando político y militar condujo a la adopción de decisiones políticas desastrosas que podrían haberse evitado con una mayor división de responsabilidades. Tuvo ventaja hasta que sus enemigos aprendieron de sus errores. Su principal equivocación fue confundir los niveles político y estratégico, al ocupar el nivel político con presupuestos militares y condicionar la política a la estrategia militar, con lo que provocó una interminable sucesión de coaliciones en su contra que al final acabaron por superarle, especialmente tras la batalla de Jena cuando los prusianos analizaron concienzudamente sus estrategias y se adaptaron a ellas.

Y es que Napoleón no resolvió el problema que se arrastraba desde la Revolución y estaba referido a la implantación del nuevo Régimen. En consecuencia, fue incapaz de relacionar los éxitos tácticos con el conjunto de la guerra y ésta con su contexto económico, político y geopolítico.<sup>39</sup> A sensu contrario y en palabras de Clausewitz *“podemos decir, por tanto, que los veinte años de victorias que señala la Revolución, se deben, principalmente, a la errónea política de los gobiernos que se oponían a ella.”*<sup>40</sup>

Hay, pues, que diferenciar entre objetivos políticos y militares, y es preciso que no existan disonancias entre ambos pues, como dijera Mao, *“aunque los objetivos militares y políticos no son idénticos, es imposible separar los unos de los otros.”*<sup>41</sup>

---

<sup>37</sup> DE LA LAMA CERECEDA, Juan A. *“Prólogo a la edición española”* en Fuller, J.F.C. La dirección de la guerra. Ediciones Ejército, Madrid 1984, p. 9.

<sup>38</sup> PARET, Peter. *“Napoleón y la Revolución en la guerra”* en Paret, Peter (coord). Creadores de la Estrategia Moderna. Ministerio de Defensa, Madrid, 1992, p. 148.

<sup>39</sup> VV.AA. Napoleón y sus interpretes: Jomini y Clausewitz. Documento de Trabajo del Departamento de Estrategia, ESFAS 2010.

<sup>40</sup> CLAUSEWITZ, Carl Von. De la guerra T II. Ministerio de Defensa, 1989.

<sup>41</sup> MAO TSE TUNG. La Guerra de Guerrillas. Editorial Huemul S.A. Buenos Aires 1966, p. 135.

En esta línea, Von Manstein<sup>42</sup> considera que Hitler, aunando mando político y militar, cometió graves errores en su campaña de Rusia al actuar en el terreno político de modo diametralmente opuesto a como convenía a su estrategia militar, esto es, sin tratar de promover el derrumbe del régimen desde el interior, como ya había propuesto el propio Clausewitz, al propugnar estrategias represivas acordes con su concepto racial del Estado y no contar con la población no rusa que rechazaba el régimen estalinista y veía en los alemanes a unos libertadores, a los que rendían sin pelear y en masa; así *“Hitler no debió jamás desviar sus Ejércitos de Moscú para asegurarse Ucrania pues los propios ucranianos se la hubieran ofrecido.”*<sup>43</sup> Esta falta de congruencia entre los objetivos políticos y militares fue determinante en el fracaso. El Centro de Gravedad de la lucha de Napoleón no era Moscú sino el Zar, pero el Centro de Gravedad de Hitler no era Stalin, un revolucionario, sino Moscú.

En fin, desde la segunda mitad del siglo XX este problema se ha exacerbado; los nuevos medios militares, como las armas nucleares, son de naturaleza eminentemente política, son armas políticas, por ello la estrategia ha tendido a confundirse por arriba con la política. La llamada Revolución de los Asuntos Militares, otro ejemplo de este movimiento, permite la gestión política directa de las operaciones militares. La efigie de Carlos V a caballo dirigiendo sus ejércitos en la batalla de Mühlberg, momento inmortalizado por el célebre cuadro de Tiziano, vuelve a repetirse en el siglo XXI. Como Collins sostiene *“la estrategia ya no es más un arte exclusivo de militares, así como tampoco trata únicamente sobre combates armados.”*

Con todo y con eso, en lo que se refiere a cuestiones de la milicia debe existir una clara subordinación de la acción militar a la acción política, porque sin control político, por ejemplo, se puede llegar a la desmesura de una guerra absoluta y sin sentido. La absoluta militarización de la guerra, la deriva militar, ocasionada por la pérdida del referente político, conduce a la transformación del combate en un fin en sí mismo; es la guerra sin razones, una cultura de violencia que se perpetúa como hábito, sin más problema que resolver ni nada que aportar. El caso de la deriva de las FARC especialmente desde el inicio del milenio, es paradigmático

---

<sup>42</sup> ARON, Raymond. Pensar la guerra, Clausewitz T. II. Ministerio de Defensa, Madrid 1993, p. 78.

<sup>43</sup> FULLER, J.F.C. La dirección de la guerra. Ediciones Ejército, Madrid 1984, p. 243.

La guerra, como apuntaba Nietzsche combina una suerte de elementos apolíneos y dionisiacos; lo dionisiaco aporta exuberancia, fusión y embriaguez, siendo éste el elemento predominante, mientras lo apolíneo, como la estrategia, representa, serenidad, individualización y forma. La estrategia aporta el elemento de racionalidad al insertar la guerra en lo político y darle sentido. El drama de la guerra es precisamente ese: que tiene sentido, un sentido político que no militar.

### **La conexión política-estrategia.**

Los instrumentos puramente políticos no cesan de actuar durante los conflictos, de ahí surge la interrelación Política-Estrategia. Esta interrelación la plasma el Almirante Álvarez Arenas en los siguientes términos: *“Un estadista es tanto más excelso cuanto menos aparente saber de lo militar y un estratega lo haría mejor cuando no pretenda creer que entiende de política; conste que aquél tiene que saber y que éste debe entender”*.

A este complejo y difuso escenario es preciso añadir que los objetivos políticos a veces no se encuentran bien definidos, varían con el largo plazo o incluso con el decisor. Por otra parte, y a nivel estratégico, hay que mencionar las tenues relaciones entre causa y efecto, términos que a veces se confunden a nivel estratégico, a lo que se suma el que los resultados obtenidos son muy difíciles de cuantificar. Por sí fuera poco, a menudo se da el conflicto de datos, y éstos son ambiguos e incompletos.

La realidad es siempre más compleja que la teoría especialmente cuando implica grandes Estados con grandes ejércitos. Hace falta entender su contexto político. Los centros de decisión y poder no son tan claros, no existe una estructura vertical jerárquica sino que esta se desarrolla irregularmente, incluso difusamente; el arquetipo institucional es uno, el arquetipo político y las relaciones de poder e influencia reales pueden ser otras bien distintas a las publicadas en Diario Oficial.

Es preciso analizarlas y comprenderlas objetivamente. Los líderes implicados se relacionan en este entramado sin claros poderes, ni jerarquías, ni prelación establecidas. Las personas y los gobiernos cambian en un mosaico fluctuante de poder, administración y política que, muchas veces, para más inri no es del todo

comprendido por los intervinientes provocando con ello crasos errores de apreciación y balances de poder.

La política gusta tanto de imprecisión como de ambigüedad pues le dan más opciones, y el nivel estratégico de decisión se encuentra muy próximo a ella. El formalismo del régimen militar entra así en contacto con lo informal y difuso de la política a cuya consistencia e inspiración ayuda, con toda la problemática y el enriquecimiento que este encuentro de mundos trae consigo.

Se necesita de un proceso de conversión, de transformación de lo amorfo e inconcreto en algo concreto y plástico, de ideas e inspiraciones en órdenes y estrategias. Esto genera dificultades de comunicación y problemas de entendimiento que someten a la “nube” a niveles recurrentes de estrés por la presión simultánea de los niveles superiores e inferiores al no poder satisfacer sus demandas.

Como la linealidad, pese a su falsedad, facilita la comprensión haremos uso de ella para aproximarnos al escenario. Desde esta perspectiva, habría un nivel de liderazgo estratégico-operacional, la juntura inferior, que tendría como base un equivalente al propio de los generales con mando; un nivel estratégico puro que englobaría a un equivalente de los Jefes de Estado Mayor pero que extenderían su autoridad hasta el nivel político estratégico e incluso político, no en vano su cargo cuenta también con el rango de Subsecretario y despachan con los Ministros de Defensa; y en la cúspide del nivel político estratégico, como juntura superior, sería en el que estaría ubicado, por lo general, la figura del Jefe de Estado Mayor de la Defensa (JEMAD en su denominación española) que la coronaría y ostentaría su representación e interactuaría hasta el nivel político (suele tener la condición equivalente a Secretario de Estado o Viceministro, el siguiente en el escalafón ministerial al propio Ministro) mientras que desde el nivel político distintas figuras y cargos, formales e informales, desplazarían su autoridad hasta el ámbito estratégico. Cuanto más densas y tupidas sean las relaciones entre autoridades, mejor funcionará un sistema en el que el líder estratégico lo representa una persona y el liderazgo estratégico un espacio oscuro y difuso, condicionado al tamaño del ejército analizado.

La legislación no es tampoco clara viéndose afectado el trabajo del líder estratégico por diferentes normas promulgadas a diferentes niveles por diferentes administraciones en términos internacionales, nacionales, regionales y locales. Y

convencer al Ministro precisa previamente convencer a su gabinete las más de las veces.<sup>44</sup>

El liderazgo estratégico militar se encuentra así a caballo entre dos mundos; toma su orientación de la política mientras sus decisiones se plasman directamente en el plano militar; transforma ideas en actos, principios en órdenes. Es el líder militar quien debe ubicarlo como parte de su trabajo y en el contexto de sus relaciones horizontales con otros actores con los que deberá interactuar, para concertar actuaciones y asegurar los mejores resultados en términos globales, toda vez que la decisión no se encuentra en posesión de una única persona, pudiendo incluso hablarse, según el caso y país, hasta de fragmentación en el espacio decisor, de policefalia.

Su misión es dotar de dirección a los niveles de dirección inferiores, proporcionar asesoramiento a los decisores políticos y poner en su contexto con otros actores comparables. Es pues un conversor, un puente, un líder y un director en el contexto de un escenario borroso de relaciones de autoridad que se superponen y confunden. Es el líder de la organización en su integridad, que tiene a un conjunto de líderes operativos bajo su dirección personal.<sup>45</sup>

La estrategia es así y simultáneamente un nivel de decisión, una relación entre fines y medios y un plan a largo plazo para la preservación y mejora de la Institución. La estrategia trata de obtener una ventaja competitiva, trata de anticipar, preparar y estar listo para el futuro.<sup>46</sup>

Como dice el General George Casey *“El líder estratégico, conduce al logro de su visión organizativa, en un marco de alto nivel a través del desarrollo de políticas y estrategias, construyendo consensos, adquiriendo y asignando recursos, influenciando la cultura organizacional y dando forma a un contexto complejo y ambiguo. Lidera a través del ejemplo para construir una organización efectiva, desarrollar la siguiente generación de líderes, dar energía a los subordinados, buscar oportunidades para avanzar en los objetivos organizacionales y el equilibrio personal y profesional”*<sup>47</sup>

<sup>44</sup> VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution.www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca

<sup>45</sup> ADAIR, John. How to grow leaders. Kogan page.

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

<sup>47</sup> GERRAS, Stephen J. Strategic Leadership Primer (3<sup>rd</sup> Edition). Department of Command, Leadership and Management, Army War College, p. 4.

Según puede verse, con estas definiciones se busca un equilibrio entre la misión y los intereses fijados en esta al tiempo que señala simultáneamente una obligación de mejorar la organización. Siguiendo este modelo, debemos establecer un equilibrio entre lo posible (la realidad, los recursos, los medios) y lo deseable (misión, visión, propósito, meta, fines), así como el modo adecuado en el que se deben hacer las cosas para alcanzarlo (estrategia, tácticas y técnicas).<sup>48</sup>

*Federico Aznar Fernández-Montesinos  
Analista del IEEE*

---

<sup>48</sup> DIZ MONJE, Emilio. “*La decisión*” en BORQUE LAFUENTE, Emilio; CARREÑO FERNANDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Emilio. Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI. Centro Geográfico del Ejército. Julio 2015.