

*Federico Aznar Fernández-Montesinos*

Repensando el liderazgo  
estratégico. Sobre los líderes y el  
liderazgo -3ª-

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

## Repensando el liderazgo estratégico. Sobre los líderes y el liderazgo -3ª-

### 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 los líderes y el liderazgo.

### 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 Leaders and leadership.*

**Palabras clave:** Liderazgo estratégico, general, mando, cultura corporativa.

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

ὦ ξεῖν', ἀγγέλλειν Λακεδαιμονίοις ὅτι τῆδε  
κείμεθα τοῖς κείνων ῥήμασι πειθόμενοι νομίμοις.  
(Caminante, si pasas por Esparta, di que  
aquí yacen unos por cumplir sus leyes.)  
Simónides.

## Liderazgo, comunicación y liderazgo político

El liderazgo, sus diferentes modelos, plantea toda una casuística cuya taxonomía, cuya clasificación, resulta extremadamente dificultosa porque no sólo se trata de una persona, sino de la Institución a la que pertenece esta, de la Institución en si misma, del marco en que realiza su función, de su modelo cultura... Como en todo lo humano, no hay leyes universalmente válidas pero tampoco casos únicos, siendo los distintos fenómenos, a lo más, singulares.

El liderazgo, así visto, no admite ni esquemas ni fórmulas, se nos plantea como una ciencia empírica, fáctica. Son líderes gente que se pronuncia y propone metas, pero también personas, a quienes un grupo sigue; y si el grupo no los sigue, a ellos, a sus propuestas, entonces no son líderes. *El líder va delante y para eso, en virtud de la referencia, es preciso que haya un grupo detrás.* El problema de las sociedades es que sus estructuras expulsan al heterodoxo sin escucharle cosa que, con razón o sin ella, tampoco hace de ellos líderes.

Esto es especialmente trascendente actualmente cuando vivimos en una época de continuo cambio, un mundo globalizado de vaivenes, pudiendo afirmar que el mejor estilo de liderazgo es el que mejor se adapte al líder, a sus seguidores, al entorno y a la situación siendo, por tanto, el éxito criterio de verdad.

El manual *FM 22-100 Army Leadership* del Ejército de Tierra norteamericano define el liderazgo como *"influnciar a la gente – a través de proveer a sus actos de propósito, dirección y motivación – mientras se opera para cumplir la misión y mejorar la organización."* La Armada española, por su parte, plantea el liderazgo con

*“el ambicioso objetivo final el contar, en todos los niveles de la estructura, con auténticos profesionales con una gran formación técnica, entusiastas, comprometidos con la Institución y orgullosos de pertenecer a ella, con unos sólidos cimientos éticos y morales, con iniciativa y confianza en sí mismos, motivados y motivadores porque creen en lo que hacen y saben transmitirlo, con fuerte ascendiente sobre sus subordinados sustentado en el carisma y el prestigio y capaces de enfrentarse a un entorno que cambia rápidamente, muchas veces ante situaciones difíciles de prever. En el camino de progreso hacia ese ideal, se trata de avanzar desde una manera de ejercer el mando o la autoridad hasta una manera de ser que nos distinga.”<sup>1</sup>*

Adair<sup>2</sup> define al líder como un tipo de persona dotada de las cualidades y el conocimiento preciso – el cual desborda lo técnico o profesional – que es capaz de aportar las necesarias funciones que permiten a un equipo el logro de una tarea al tiempo que mantiene a este como una unidad de trabajo.

Dicha tarea no la realiza el líder personalmente, en exclusiva y como resultado directo de su trabajo, sino como un fruto de su capital relacional, provocando las contribuciones de los miembros del grupo y aunando las voluntades de todos. La gente le sigue porque confía en él como persona, en su capacidad y su conocimiento y además porque se sienten a un tiempo, importantes y consideradas. Sus funciones pasan por definir la tarea, planear, informar a su equipo, controlarlo, apoyar, informar al grupo y monitorizar los resultados.

En base a lo dicho hasta ahora, podemos afirmar que el liderazgo situacional es el modelo que predomina actualmente. Está basado en una interacción entre la dirección que un líder proporciona, el apoyo emocional que el líder otorga al seguidor y el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores exhiben en un área específica, función, actividad u objetivo que el líder intenta alcanzar.

En cualquier caso, él es quien marca el inicio de los procesos, las relaciones de dominio, el deseo de los demás, los objetivos a alcanzar y la dirección a seguir. Cada uno fija sus prioridades así, en el ámbito político, Cleanceu buscaba la Seguridad, Napoleón el poder y Luis XIV la gloria.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Publicación de la Armada. Modelo de liderazgo. Nivel estratégico. Ministerio de Defensa.

<sup>2</sup> ADAIR, John. Effective Strategic Leadership. Pan Books, 2003, p. 79.

<sup>3</sup> ARON, Raymond. Paz y guerra entre las naciones. Alianza Editorial, Madrid 1985, p. 104.

Shaw, señala que de los obstáculos que ha superado puede deducirse que el líder tiende a ser más inteligente. Además, los individuos más inteligentes tienden a ser más activos e inconformistas. El líder, por tanto, será más inteligente (lo que le permitirá persuadir), activo (para arrastrar) e inconformista (para cambiar pautas). La fe y la voluntad que debe contagiar nacerán de su grado de inteligencia, actividad e inconformismo.<sup>4</sup>

El líder carismático, siguiendo los patrones de Conger<sup>5</sup> es aquel que discrepa con lo establecido y desea cambiarlo, hace propuestas de una alternativa que ilusione y convenza a los seguidores, hace uso de medios convencionales e innovadores para alcanzar este cambio, y es capaz de asumir riesgos personales y hasta dañar sus propios intereses. Es, pues, capaz de transformar la organización o la entidad social; se diferencia por su conducta carismática, su intensidad y su relevancia para la situación. Además, no se trata tan sólo de una cuestión de ser, sino también de comportamiento.

Hay que subrayar que los grupos grandes tienen una mayor necesidad de líderes que los pequeños, y que estos tienden a aceptar líderes con capacidades y características que faciliten sus objetivos. Los pequeños Ejércitos podían seguir la voluntad de su líder, pero la ampliación de los conflictos exigía la participación del conjunto de la nación.<sup>6</sup>

De hecho, el líder no es sólo una persona en los grupos complejos, sino un conjunto de ellas, toda una rama. Como ejemplo, piénsese en el caso del premier Churchill que relata en sus Memorias como, en plena Segunda Guerra Mundial, se ausentaba del Reino Unido en barco durante largas temporadas y con no poca frecuencia. Ello era posible porque tenía un equipo que se lo permitía.

Los grandes líderes que nos ha legado la Historia han sido por encima de todo intérpretes del momento, han sabido intuir los procesos de cambio, adelantarse y aprovecharlos antes que otros, *lo que les ha permitido dominar la situación*. Han sabido discernir ese punto en que la tangente corta a la curva, en que las cosas dejan de ser como eran, y aunque manteniendo la tendencia, comienzan a ser diferentes y nunca vuelven a ser ya

---

<sup>4</sup> SHAW, M.E. Dinámica de grupo. 1981. VV. AA. Apuntes de Polemología. Escuela Superior del Ejército, Escuela de Estado Mayor, Documento de Trabajo del Departamento de Estado Mayor 1999, Capítulo VI.

<sup>5</sup> CONGER J.A.. El liderazgo carismático: detrás de la mística del liderazgo excepcional. 1989. VV. AA. Apuntes de Polemología. Escuela Superior del Ejército, Escuela de Estado Mayor, Documento de Trabajo del Departamento de Estado Mayor 1999, Capítulo X.

<sup>6</sup> VV.AA. Causas de los Conflictos. Documento de trabajo del Departamento de Estrategia de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, 2008.

como antes.

*El liderazgo tiene así el tamaño de la oportunidad. Por eso los líderes surgen en los periodos de transición que es precisamente cuando aparecen las grandes oportunidades. Los grandes líderes pertenecen precisamente a estos irrepetibles momentos.*

Son personas seguras de sí mismas y *gestores de los tiempos*, gentes con criterio propio, que no dudan a la hora de aprovechar el momento; en este sentido son contra cíclicos. En términos bursátiles, capaces de comprar cuando todo el mundo vende y de vender cuando todo el mundo compra. Hace falta carácter y temple para ello. Como sostiene Fraga *“la guerra de Troya tuvo lugar, es cierto; pero un diplomático piensa siempre en evitarla o, al menos, en retrasarla. Y después de empezada, en terminarla, aunque sea con lágrimas en los ojos.”*<sup>7</sup>

*No obstante, liderazgo es algo más que el beneficio o el aprovechamiento de una coyuntura; ese es un medio para un fin. El auténtico liderazgo debe trascender bien por sus logros bien por su desarrollo en el tiempo.*

El proceder humano está dirigido por la búsqueda de un interés, y no es malo que sea así, en la medida en que otorga una referencia y lo hace predecible. El problema es que la racionalidad, es un juicio de valores y preferencias y permite varias opciones. De hecho existen varias racionalidades dependientes de las premisas de las que se parta; aun es más solo Occidente es racional cartesiano. A ello se añade que la valoración de los acontecimientos depende, además del observador, también del plazo de tiempo que se adopte como referencia. La racionalidad del líder debe contemplarse desde las premisas desde las que elabora su juicio.

El liderazgo es así también sentimiento y emoción; cualquier análisis racional pasa por el tamiz de los sentimientos, el elemento pasional del que hablaba Clausewitz y que precisamente atribuye a las Fuerzas Armadas mientras deja la racionalidad a los líderes y lo volitivo al pueblo que tiene sus propios códigos, afectos y fobias, no siempre reconocidas.

---

<sup>7</sup> FRAGA IRIBARNE, Manuel; RODRÍGUEZ-MOÑINO, Rafael. Los fundamentos de la Diplomacia. Editorial Planeta, Barcelona 1977, p. 25.

Esta concepción desagregada es propia del *hylemorfismo* de factura helénica, que trae consigo la separación nítida entre cuerpo y espíritu, mientras la concepción judaica tiende a la integración total e indiferenciable de los distintos elementos. La cuestión es que los sentimientos están ahí junto a la experiencia personal y no resulta posible obviarlos, entrando *volens volens* en los parámetros de la decisión. Cualquier decisión surge de los sentimientos, de lo irracional para alcanzar luego forma y coherencia en la razón

Por eso los medios socializan a través de gestos, de climas afectivos, de tonalidades de voz, mientras promueve creencias, emociones y adhesiones totales, en un mundo en que no se puede gobernar sin apoyo popular, sin un consenso real; la fotografía permite obtener grandes resultados al influir en la conciencia emocional de millones de personas.

Y es que no hay liderazgo sin comunicación. *Las demandas de competencias relacionales inherentes al liderazgo hacen que la capacidad de comunicación forme parte de su substancia, viniendo a ser una de las cualidades imprescindibles para su correcto ejercicio. Los líderes deben comunicar para influenciar las creencias, acciones y emociones de otros en beneficio de la organización.*<sup>8</sup> *Es más, cuando más oscuro es el momento, más claro se ha de hablar; el grupo precisa de luz que es lo que va a aportar.* Ben Laden decía que dedicaba a la comunicación el 90% del tiempo de preparación para la batalla.

Como corolario, en no pocas ocasiones, la figura del líder se construye a la medida de los medios de comunicación o directamente por ellos como fruto de un programa de ingeniería social. El poder es sobre todo imagen y el liderazgo capacidad de influir. La imagen refuerza la labor del líder proyectándola horizontalmente en su época y verticalmente en la Historia.

Las actitudes personales, las virtudes, en la medida en que no son transmitidas benefician poco, se quedan a lo sumo en el entorno, en el grupo de apoyo. Como ya se ha señalado, el líder representa la imagen de un proyecto, su personificación y no tanto a sí mismo como ser humano. Las imágenes de Juan Pablo II, Mandela, Gandhi,

---

<sup>8</sup> 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. 177

corresponden a líderes reales cuyo ejemplo está ahí pero cuyos humanos defectos, que seguro los tendrían, nos son desconocidos porque no son parte del mensaje que se nos manda, pero tampoco son relevantes porque son héroes, son iconos, son virtudes. Solo necesitamos sus aspectos positivos, nada más.

Los medios cuentan con una notable capacidad para determinar la agenda de los asuntos públicos, fijar la forma de abordarlos y establecer los criterios de valoración. Los medios se utilizan para hacer pedagogía, para reforzar los propios argumentos y atacar los de la contraparte. Sin su concurrencia las opciones de un candidato a líder se reducen radicalmente.

Y es que el líder también se fabrica. La imagen de un líder político, sus propuestas, su trabajo es la generada por los medios y resulta aún más trascendente que la propia realidad. Los medios contribuyen a generar una narrativa, una explicación. Esta se construye desde percepciones e interacciones entre sujeto y objeto, las cuales son analizadas desde parámetros emocionales que sirven a su vez para completar las inevitables faltas del puzle en que se estructura el escenario.

Con ello, los medios pasan a ser por su capacidad de creación de la realidad un instrumento de la política y de la estrategia. Su acción está dirigida a lo emocional no es para sesudos y documentados analistas cuyos escritos y explicaciones raramente son de interés para la opinión pública general y pueden ser sustituidos, como se ha visto y no en vano, por la imagen de un líder. Frecuentemente, las calles de los regímenes dictatoriales se encuentran plagadas de la imagen del líder de turno en casi todas las poses posibles.

Debe quedar claro que las narraciones no son plenamente racionales y se fabrican enfocando unos aspectos e ignorando otros, por eso la fotografía resulta tan útil para explicitarlas. La fotografía no es realidad sino arte, la interpretación siempre subjetiva de la realidad y permite sustituir las ideas por rostros de personas a las que se presenta como líderes, ahorrando un tiempo que la sociedad no tiene para la comprensión de los asuntos políticos.

Aún es más, la imagen del líder que se proporciona al telespectador no es completa, esta empaquetada en el sentido deseado para hacerla inteligible al público general; con la cámara, desde una posición de partida, se escoge la porción de verdad que se quiere transmitir y se desecha el resto, lo cual es artificial pues la imagen es un fragmento del todo, el contexto, sin el cual no puede comprenderse. Y así, entre silencios y medias verdades se puede reforzar y aun construir a un líder político.

Las ideas, las narrativas, son substituidas por rostros, por líderes contruidos con el largo y ancho de una cámara de fotografías a los que hay que creer comprando, de paso, un producto enlatado cuya composición no se especifica. Es más, los medios hacen que la estética haga sentir una cierta ética, como si a mayor belleza debiera corresponder mayor ética, justicia o inteligencia. De esta manera la razón es substituida solapadamente por la emoción, por los sentimientos.

Es más, su imagen puede quedar convertida en un icono, en un símbolo, en una actitud que trasciende con creces su persona. Las camisetas con el retrato del “Che” expresan inconformismo, rebeldía, para quien las porta, sea cual fuere la actitud del “Che”, sus méritos, sus propuestas, su ideología y sus logros.

A veces los líderes son instrumentados en otros contextos. Así, ¿Acaso el discurso de Martín Lutero, un monje agustino, a la luz de la obra de Maquiavelo un “*profeta desarmado*”<sup>9</sup>, sin entrar en mayores cuestiones teológicas ni discutir la validez de su mensaje, no fue utilizado por los príncipes-electores alemanes como punta de lanza de una lucha contra un Emperador que pretendía disponer de mayor poder en el Imperio y de cuyo yugo pretendían desprenderse aquellos, contribuyendo con ello colateralmente a la aceptación de su doctrina? Otro tanto sucede con los líderes islamistas que se benefician especialmente de la cobertura local a la vez que ponen cara a la propuesta política que auspician.

### Tipología del Liderazgo

Siempre que se habla de liderazgo, una de las primeras cuestiones que se plantean radica en si el líder nace (tesis de Woods y Borgata del “*Gran Hombre*”) o se hace (tesis

---

<sup>9</sup> MAQUIAVELO. El Príncipe. Editorial Millenium, Madrid 1999, p. 20. “*De esto procede que todos los profetas armados vencen, y los desarmados pierden*”

específica). El General Sherman comentaba al respecto: *“He leído sobre hombres que han nacido generales peculiarmente dotados por la naturaleza, pero nunca he visto uno”*.<sup>10</sup> Kotter por su parte considera que en el pasado el liderazgo era un regalo dado a unos pocos, pero que hoy se acepta que puede ser sistematizado y enseñado.<sup>11</sup>

Por un lado, está la teoría de que es la necesidad la que hace que surja en el seno del grupo social el líder adecuado para que se haga cargo de la situación.<sup>12</sup> Por otro, existe la creencia de que los líderes son personas especiales, con cualidades innatas y superiores que hacen que sea líder sin importar la clase de situación a la que se enfrenta; lo que sucede es que la sociedad *“no lo reconoce”* en la medida en que *“no lo necesita”*. La verdad probablemente se sitúe en una posición intermedia; cuando se produce la ocasión, es la persona con cualidades innatas para el liderazgo la que se pone al frente.

El líder así visto no nace, se hace si bien es alguien que cuenta de partida con ciertas cualidades para ello. Para empezar es una persona innovadora y creativa además de dotada de una gran intuición lo que hace posible el ir por delante de los demás, que ven que su previsión les muestra el camino y, la experiencia, le hace creíble. Pero sobre todo es alguien que dispone de grandes dosis de valor y confianza en sí mismo. De hecho, prefiere ir solo pues, a fin de cuentas, sabe dónde va.

Una cosa es alcanzar el poder y otra diferente mantenerse en él o gobernar eficazmente de modo que cada caso requiere de un conjunto de capacidades significativamente diferentes. Obviamente resulta menos demandante mantenerse en el poder, pero esto puede requerir de capacidades para un cierto equilibrio.

En conclusión, aparecida la necesidad y surgido el líder, éste mantendrá en el poder utilizando la legitimidad adquirida y, si la estructura de autoridad es la óptima, seguirá solucionando todos los problemas que aparezcan hasta un punto en el cual no pueda progresar y se requiera un cambio de liderazgo y estructuras.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> TAYLOR, Maxwell D. *“Liderazgo Militar ¿En qué consiste? ¿Se puede enseñar?”*

<sup>11</sup> PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. Creative Leadership. Sage Publications, Inc., California, p. 8

<sup>12</sup> VV.AA. Causas de las guerras. Documento de trabajo del Departamento de Estrategia de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, 2008.

<sup>13</sup> VV.AA. Causas de los Conflictos. Documento de trabajo del Departamento de Estrategia de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, 2008.

Los líderes fijan las posiciones iniciales de los procesos y definen cuales son las necesidades de sus pueblos. Su papel es capital cuando se establece un proceso de negociación. En palabras de Amos Oz *“no tenemos que negociar con Arafat por el hecho de que sea agradable y dulce, sino porque es el líder de nuestros enemigos,”*<sup>14</sup> más allá va Michael Howard que apunta a través del Sr. Grey: *“¿es razonable destruir el gobierno del enemigo, eliminando así la opción de negociar la ultimación de la guerra? La respuesta es: no, no lo es; a menos que creamos... que aparecería algún otro tipo de gobierno organizado (...) la alternativa es la conquista, la ocupación y la reeducación.”*<sup>15</sup> El fin de un liderazgo traería a otro no necesariamente mejor, un producto de la misma cultura. El sucesor de Gadaffi, que consintió su muerte y violación, no se mostró mejor que él sino un producto menos refinado aun y de la misma cultura.

Todo liderazgo comporta unas relaciones de poder y dominio que se convierten en la llamada relación de autoridad. Según Max Weber *“debe entenderse por “dominación”,... la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos)”*.<sup>16</sup>

En el liderazgo, según Weber, se pueden identificar tres tipos de autoridad. La carismática, basada en la devoción a la santidad, heroísmo o ejemplaridad, la tradicional basada en la pervivencia de ciertas Instituciones y en la legitimidad del status de quienes las representan, y la legal – racional que emana de la legitimidad de las leyes, de normas políticas explícitas que confiere el derecho de los hombres a dar órdenes dentro de los límites marcados por la ley (soberanía popular).<sup>17</sup>

*Esta tipología traducida en personajes del panorama internacional actual podría ser algo así como: Carismático (Putín), Histórico/tradicional (Xinping) y Legal- racional (Junker).*

Existe también un liderazgo contingente, en función del caso, y que actúa de modo diferente según el destinatario de su acción, pudiendo estar orientado, por ejemplo, a la tarea o hacia el personal en función de las circunstancias.

---

<sup>14</sup> FISAS, Vicenc. Procesos de paz y negociación en los conflictos armados. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona 2004, p. 69.

<sup>15</sup> HOWARD, Michel. Las causas de la guerra y otros ensayos. Ediciones Ejército, Madrid 1987, p. 185.

<sup>16</sup> WEBER, Max. "Economía y sociedad" - Cap. III "Tipos de dominación." [http://www.robertexto.com/archivo/weber\\_dominacion.htm](http://www.robertexto.com/archivo/weber_dominacion.htm)

<sup>17</sup> WEBER, Max. "Economía y sociedad" - Cap. III "Tipos de dominación." [http://www.robertexto.com/archivo/weber\\_dominacion.htm](http://www.robertexto.com/archivo/weber_dominacion.htm).

*Avolio por su parte hace una clasificación más exhaustiva y los califica de idealizado, inspirador, intelectualmente estimulante, de consideraciones personales (individualized considerations), recompensa accidental (contingent reward), activo y pasivo, gestión por excepción, y líder de estilo Laissez-Faire.*<sup>18</sup>

Pero el liderazgo puede también verse como función o estilo: coercitivo, autoritario, afiliativo (*affiliative*), democrático, orientativo (*pace setting*) y el tipo coaching. El liderazgo académico sería la capacidad de liberar y comprometer potencial humano en la persecución de una meta común. El liderazgo en cualquier caso es finalista es decir encuentra su razón fuera del líder, empodera la gente para actuar y no está en la excelente ejecución de los cometidos propios sino que es relativo a provocar esto en otros.<sup>19</sup>

### **La interacción entre el líder y la comunidad**

Las sociedades, los grupos, no son únicamente agregados de individuos, sino que incorporan relaciones de cooperación entre sus miembros que las enriquecen y dotan de valor sinérgico. El elemento más consistente señalado en las múltiples definiciones de liderazgo es la existencia de una relación de influencia entre el líder y sus seguidores, pero teniendo en cuenta que el líder influye en el grupo más de lo que éste lo hace en su líder.<sup>20</sup>

Un líder estratégico y más aún un líder institucional - en la medida en que debe garantizar la perdurabilidad de la organización a la que pertenece - precisa de encontrar aunque sólo sea por interés propio, un equilibrio entre el grupo y la misión, algo que muchas veces no es fácil. La interacción entre el líder y la comunidad definirá de modo acorde al contexto un equilibrio que se muestra capital para el conjunto.

---

<sup>18</sup> AVOLIO, Bruce J.; “*Examining the Full Range Model of Leadership: Looking Back Transform forward*” 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.79.

<sup>19</sup> O’NEIL, Harold; FISHER, Yuan Chung. “*A technology to support Leader Development: Computer Games*” 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, pp. 99 y 100.

<sup>20</sup> VV. AA. Apuntes de Polemología. Escuela Superior del Ejército, Escuela de Estado Mayor, Documento de Trabajo del Departamento de Estado Mayor 1999, Capítulo X.

De hecho, el líder es alguien altamente capacitado para manejar los múltiples equilibrios que convergen en su persona, de modo que va a ir generando desequilibrios con los cuales se va a hacer avanzar al grupo en la dirección pretendida.

Homans,<sup>21</sup> señala como el líder proporciona a los miembros del grupo recursos valiosos que estos no pueden obtener por sí mismos. El grupo ofrece a cambio, obediencia, respeto, lealtad y admiración. Para autores como Shaw, lo importante del grupo es la interacción y apunta a que la participación del individuo disminuye a medida que se incrementa el tamaño del grupo; que la diferencia en el grado de participación crece también con el tamaño haciéndose mayor la posibilidad de que surja un líder de su seno; que, hasta cierto límite, la conformidad es mayor con el tamaño y se encuentran en función de la tarea que se desempeña, haciéndose la integración tanto mejor cuanto menor el grupo.<sup>22</sup> Por su parte, los miembros del grupo estarán más sometidos al líder cuanto mayor sea el carácter demandante de la misión, ya que cuanto más dura sea su exigencia, más exigente puede ser el líder con los individuos situados en estatus inferiores.

En este contexto, conviene distinguir entre élites, clase dirigente y líderes políticos. Mientras la clase dirigente ejerce el poder de hecho, sus cualidades y atributos son los propios del pueblo de modo que el pueblo se reconoce en ellas, los miembros de minorías selectas cuentan con una especial preparación y son más esclarecidos que la media, no se consideran parte del pueblo; no obstante, tampoco suelen ejercer el poder.

<sup>23</sup>

La masa se suele reconocer en sus líderes más que en sus minorías selectas; ellos encarnan el impulso colectivo y los sentimientos del grupo. Cuando están desbordados por los acontecimientos, parecen despavoridos, están más cerca de su pueblo y sintetizan de un modo sorprendente los rasgos del prototipo. Hitler, por ejemplo, representaba la frustración del alemán medio por la Primera Guerra Mundial. Napoleón

---

<sup>21</sup> VV.AA. Causas de los Conflictos. Documento de trabajo del Departamento de Estrategia de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, 2008.

<sup>22</sup> Shaw, M.E. Dinámica de grupo. 1980 pp. 25 y ss. VV. AA. Apuntes de Polemología. Escuela Superior del Ejército, Escuela de Estado Mayor, Documento de Trabajo del Departamento de Estado Mayor 1999, Capítulo VI.

<sup>23</sup> BOUTHOU, Gaston. Tratado de Polemología. Ediciones Ejército, 1984, p. 544.

representaba a la clase media racionalista francesa emergente tras la Revolución, ambos encontraron en un momento de transición la ocasión para prosperar que el antiguo régimen no les ofrecía.<sup>24</sup>

Cuando las cosas se presentan mal, entonces, los dirigentes apelan como chivo expiatorio a la culpabilidad colectiva. Luis XIV afirmando que le había gustado en exceso la guerra, Guillermo II diciendo que él no quería eso o el alegato de Napoleón en el Memorial tras la huida de Waterloo.<sup>25</sup> El pueblo, por su parte y citando Levin, dirige su agresividad contra las clases dirigentes de las democracias.<sup>26</sup>

Con ello llegamos a una cuestión clave que estriba en si los líderes imponen su opinión o son transmisores del parecer del pueblo, si personifican el impulso del grupo y en su nombre conducen actividades como la guerra.<sup>27</sup> Su papel es muy discutido.

Algunos autores<sup>28</sup> debaten sobre la responsabilidad de personajes como Hindenburg, Kitchener o Haig en el contexto de la Primera Guerra Mundial, su nivel de preparación y capacitación.<sup>29</sup> Weigel, por ejemplo, sostiene que *“los grandes líderes europeos en 1914 eran conscientes de lo que afirmara Moltke, que la guerra iba a aniquilar la civilización de casi toda Europa por décadas y décadas”*.<sup>30</sup> En cualquier caso, más de cien años después se continúa discutiendo sobre las causas de esta contienda, que no terminan de quedar claras, lo que da un papel muy relevante en términos de responsabilidad personal a estos líderes.

Así, considerando la historia, llama la atención como sociedades cultas se han echado en manos de líderes irreflexivos e irracionales. Probablemente la irracionalidad de las emociones negativas provoca un acto obnubilación colectiva que permite diluir la responsabilidad del grupo en los hombros de uno de sus miembros.

El liderazgo en la guerra debe ser un liderazgo fuerte, como decíamos, visual, una imagen que sirva como crisol de una causa y que sin embargo resulte próxima al pueblo

---

<sup>24</sup> BOUTHOU, Gaston. Tratado de Polemología. Ediciones Ejército, 1984, p. 546.

<sup>25</sup> BOUTHOU, Gaston. Tratado de Polemología. Ediciones Ejército, 1984, p. 546.

<sup>26</sup> VV. AA. Apuntes de Polemología. Escuela Superior del Ejército, Escuela de Estado Mayor, Documento de Trabajo del Departamento de Estado Mayor 1999, Capítulo X.

<sup>27</sup> BOUTHOU, Gaston. Tratado de Polemología. Ediciones Ejército, 1984.

<sup>28</sup> KOLKO, Gabriel. El siglo de las guerras. Editorial Paidós, Barcelona 2005, p. 31.

<sup>29</sup> Basta recordar aquella afirmación de Clemenceau: *“la guerra es un asunto demasiado serio para dejársela a los generales.”*

<sup>30</sup> WEIGEL, George. Política sin Dios. Ediciones Cristianas, Madrid, 2006, p. 52.

“Ike”, “Monty”... los argumentos consumados nuevamente en una imagen. Se sigue a una persona de forma mucho más fácil que a una abstracción. La relación entre el líder y la comunidad es fundamental.

En cualquier caso, su papel en cualquier situación está magnificado por los efectos de la plasticidad reduccionista de la propaganda; para un lado, son el crisol de los argumentos a favor de una causa y, para el otro, al tratar de separárseles de su pueblo, culpables de todos sus males; culpar a Hitler, personalizar en él casi exclusivamente la falta, salvó a los alemanes, aunque no permitió que pudiera haber paz hasta su muerte. De hecho, tras liberar las estructuras del Estado nazi de sus élites, a las que igualmente se culpabilizó, permitió prácticamente utilizarlas sin modificaciones. Hannah Arendt apunta al hecho de que la destrucción que la Segunda Guerra Mundial trajo sobre Alemania, obligó a una culpabilización aún mayor de este país

Freud había apelado a la influencia personal de los grandes hombres sobre el curso de la historia porque son *“el superego de la colectividad”*. De hecho considera que *“la figura del líder totalitario satisface los dos aspectos de un deseo primitivo, someterse a la autoridad y ser la autoridad.”*<sup>31</sup>

Para Fromm, por el contrario, las pasiones del hombre no se derivan lineal y exclusivamente de los instintos biológicos previamente dados, sino que se encuentran fundamentadas sociobiológicamente por el restablecimiento de la relación del hombre con el mundo y, por tanto, son resultado de las relaciones sociales y culturales.<sup>32</sup>

Federico Aznar Fernández-Montesinos  
Analista del IEEE

---

<sup>31</sup>ALONSO BAQUER, Miguel. ¿A que denominamos Guerra?. Ministerio de Defensa\_2001, p. 50.

<sup>32</sup> KUNG, Hans, citado por Miguel Alonso Baquer en Lecturas de Sociología Militar. Documento de Trabajo Escuela de Guerra Naval. Biblioteca del CESEDEN (B22C1).