

*Federico Aznar Fernández-Montesinos*

Repensando el Liderazgo  
Estratégico -11<sup>a</sup>-. Liderazgo  
Institucional

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

## Repensando el Liderazgo Estratégico -11<sup>a</sup>-. Liderazgo Institucional

### Resumen:

Finalizada una serie de artículos preparatorios titulados "Reflexiones sobre el liderazgo estratégico militar" presentados a lo largo del primer semestre de 2017 como parte del Proyecto Nacional del Ministerio de Economía y Competitividad titulado "*Liderazgo estratégico en España: de la Historia a los retos futuros*" liderado por el CSIC y con el propósito de profundizar en este empeño, se han sistematizado, refundido y ampliado los contenidos tratados hasta ahora añadiendo nuevas dimensiones hasta confeccionar una publicación que se va a hacer llegar sistemáticamente por capítulos semanales a lo largo de 2017 sin perder de vista la naturaleza integral de la misma. Todo ello desde la convicción de que falta una base nacional de la envergadura precisa para una temática tan capital como es el liderazgo estratégico y que una aportación hecha en clave militar tiene efectos sinérgicos en el mundo civil. Este capítulo aborda el liderazgo institucional.

### Abstract:

*Finalized a series of preparatory articles entitled "Reflections on strategic military leadership" presented during the first half of 2017 as part of the National Project of the Ministry of Economy and Competitiveness entitled "Strategic Leadership in Spain: From History to Future Challenges." Led by the CSIC and with the purpose of deepening this effort, the contents have been systematized, consolidated and expanded adding new dimensions to become a book. This publication will be systematically splitted and submitted in weekly chapters without losing sight of the integral nature of it. All this from the conviction that a national base of the necessary size for a subject as capital as strategic leadership is lacking and that a contribution made from the military view has synergistic effects in the civil world. This chapter is related Institutional Leadership.*

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

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

“Este es el día de San Crispín.  
Todo aquel que sobreviva a este día y vuelva sano y salvo a su casa,  
se izará sobre las puntas de los pies cuando se mencione esta fecha,  
y se crecerá por encima de sí mismo al oír el nombre de San Crispín.  
Todo aquel que sobreviva a este día y llegue a la vejez,  
cada año, en la víspera de esta fiesta, invitará a sus amigos  
y les dirá: «Mañana es San Crispín».  
Entonces se subirá las mangas, y, al mostrar sus cicatrices,  
dirá: «Recibí estas heridas el día de San Crispín».

Los ancianos olvidan, pero incluso quien lo haya olvidado todo  
recordará aún las proezas que llevará a cabo hoy.  
Y nuestros nombres serán para todos  
tan familiares como los nombres de sus parientes  
y serán recordados con copas rebosantes de vino:  
el rey Enrique, Bedford y Exeter,  
Warwick y Talbot, Salisbury y Gloucester.  
Esta historia la enseñará todo buen hombre a su hijo,  
y desde este día hasta el fin del mundo  
la fiesta de San Crispín nunca llegará  
sin que a ella vaya asociado nuestro recuerdo,  
el recuerdo de nuestro pequeño ejército,  
de nuestro pequeño y feliz ejército, de nuestra banda de hermanos.  
Porque quien vierta hoy su sangre conmigo  
será mi hermano; por muy vil que sea,  
esta jornada ennoblecerá su condición.  
Y los caballeros que permanecen ahora en el lecho de Inglaterra  
se considerarán malditos por no estar aquí,  
y será humillada su nobleza cuando escuchen hablar a uno  
de los que haya combatido con nosotros el día de San Crispín.

Enrique V, acto IV, escena 3ª

## Instituciones y Liderazgo Estratégico

Las personas disponen por sí solas de un poder limitado si bien algunas pueden gestionar una porción sensiblemente mayor cuando otras se los confieren. Pero cuotas más grandes y una mayor permanencia precisan de fórmulas diferentes. Como sostiene Jean Jacques Rousseau *“el más fuerte nunca es demasiado fuerte para ser siempre amo sino transforma su fuerza en derecho y la obediencia en obligación.”* El poder, la riqueza en el siglo XXI no está referido tanto a aquello de que se dispone como de aquello que se puede controlar.

En fin, la palabra organización deriva del griego *organon* que significa “*aquello con lo cual uno trabaja*” y que, a su vez, deriva del verbo *ergon*, trabajo; a este término se le añade el subfijo latino *-cion*, que implica una condición resultante; organización, pues, deriva de “*organizar aquello con lo que uno trabaja.*” Es así un instrumento diseñado o que evoluciona hacia un fin. Y, para ser comprendido, tiene que ser analizado desde esa perspectiva, de sus fines. Una organización se diferencia de una comunidad en que esta cuenta con una arquitectura establecida que permite diferenciar entre funciones y partes que actúan como una unidad, desarrollando como resultado una personalidad propia.<sup>1</sup>

El término Institución es aún más demandante y se refiere a las normas de conducta y costumbres que rigen una sociedad. Una Institución implica un elemento organizacional - referido tanto en cuanto a estructuras como a mecanismos que hacen posible un cierto orden social - legalmente establecido y perdurable en el tiempo, esto es, con una historia, y con una función y misión claras.

Las Instituciones son organizaciones de una cultura que se encuentran dotadas con una historia individual y una tradición detrás. Son entidades, por tanto, de una gran estabilidad o con una vocación de ella, que encarnan un proyecto que las trasciende y legitima. Esto acabará, como ya se ha visto, por generar una cultura específica lo que, por otra parte, no hace a la mayoría de ellas bloques monolíticos por más que reduzca la diversidad que se da en su interior,<sup>2</sup> son espacios de contigüidad y relativa uniformidad. En tanto que tales son objetos de especial interés por parte de las Ciencias Sociales.

Estamos, por tanto, ante mecanismos de índole social y cooperativa, que procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo al identificarse con un propósito considerado como un bien social y direccionar al grupo desde esta base. De hecho, podría plantearse que primero fueron las Instituciones y después el Estado que surge como resultado de la necesidad de mantener estas de modo permanente.

Como se ha visto su funcionamiento varía ampliamente en cada caso como consecuencia de la historia, aunque destaca en ellas como una de sus principales actividades la elaboración de una normativa y una ética corporativa con las que tratan de acotar los márgenes de actuación de sus miembros.

---

<sup>1</sup> ADAIR, John. Effective Strategic Leadership. Pan Books, 2003, p. 88 y ss.

<sup>2</sup> VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution.[www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca](http://www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca)

La cultura fija las reglas pudiendo convertirse, tal y como señala el pensamiento marxista más rancio, en un instrumento de dominación. La ética se encuentra en un espacio envuelto por el derecho, el margen entre uno y otro consigna el rango de esta dominación. El uso de la autoridad en este margen- el formado entre lo que es acorde a derecho pero que no encaja en los parámetros éticos de la Institución - desgasta la legitimidad de ésta sometiéndola a un estrés adicional, como también lo hace el que su actuación sea percibida que va en beneficio de unos pocos.

Las Instituciones no surgen por generación espontánea, sino que son organizaciones que las sociedades se da a sí mismas para unos fines concretos. Su Historia es fruto de un esfuerzo prolongado en el tiempo, de generaciones, lo que da como resultado un cierto modo de resolver las cosas, una cultura y una tradición, que son fuentes de legitimidad y expresiones de saber hacer al tiempo que justifican su existencia. No se desarrollan en solitario, sino en permanente comunicación con la sociedad a la que pertenecen y al entramado institucional en el que se instalan. Mutan y se adaptan a lo que desde ellas se demanda al tiempo que evolucionan con ellas.

Las Instituciones no son homogéneas sino diversas en la medida en que incorporan anidadas otras estructuras y grupos cuya correcta gestión permite su funcionamiento articulado e integral. Y eso requiere simultáneamente de organización y profesionalidad.

A medida que los grupos crecen y adquiere más funciones y objetivos, aparece una jerarquía donde se hallan los líderes primarios. Posteriormente aparecen capas intermedias sucesivas. Cuanto mayor es el grupo, mayor es el número de líderes que este exige. Por tanto, parece lógico suponer que, en la medida en que aparecen necesidades, aparece el “liderazgo” como Institución y no sólo como personalización. El liderazgo sería, en una sociedad compleja, una Institución de la que el líder sería cabeza y representación; los medios de comunicación a nivel estatal y los canales internos de comunicación para organizaciones de rango inferior contribuirían a la personificación de esta forma compleja de liderazgo.<sup>3</sup>

El encauzamiento del poder en forma de Instituciones supone por un lado su legitimación y por otro su modulación, al tiempo que se le dota de coherencia y continuidad y se resta efecto a su personalización, que si bien resulta ser algo más que un mero símbolo

---

<sup>3</sup> MICHAVILA NÚÑEZ, Narciso. “Opinión pública y conflictos armados” en Revista Utopía y Sociedad núm. 19/2002, p. 162.

también queda controlado como resultado del juego de balances y contrapesos en la que el funcionamiento de estas entidades se inscribe. Las Instituciones son poder, no son estáticas sino dinámicas, al tiempo que también una forma en la que este se ejerce, de modo que estructura, da memoria y encauza el esfuerzo, el poder, la fuerza.

Anthony Giddens ha propuesto reformular el término “*estructura*” como una fuerza que simultáneamente constriñe y habilita la acción humana. La estructuración expresa la dependencia mutua entre la estructura y la agencia. Las estructuras no solo influyen las acciones de los individuos sino que además proveen a estos de herramientas y vehículos para sus prácticas.<sup>4</sup>

Y es que Giddens en su conocida “*Teoría de la Estructuración*” mantiene que “*la acción genera estructura y la estructura genera acción*”, es decir que la realidad condiciona la estructura de la Institución, y una vez construida esta se genera una respuesta sostenida en el tiempo, siendo esto una realidad íntegra e indisoluble. Los sistemas son relaciones sociales organizadas como prácticas sociales ordenadas, regulares. La acción, como práctica social, proporciona las condiciones que determinan la continuidad de las estructuras que forman el sistema.

La influencia, el *networking*, como poder relacional, son conceptos no muy tenidos en cuenta por el formalismo inherente a la profesión militar. No obstante, su reformulación en términos de prestigio si encuentra cabida en el ámbito de las Fuerzas Armadas. Como señalaba Hobbes, “*la reputación del poder es el Poder.*” Así pues y en la medida que el Poder, es potencia, capacidad y no acto, la ficción de poder es así Poder, en tanto que no se ejercite, siendo el prestigio un halo y conforme a esa lógica Poder.

Las estructuras permanentes de las organizaciones hacen que estas produzcan a veces sus propios líderes. Estos resultan válidos para el funcionamiento de la organización principalmente cuando atiende a sus propios intereses, esto es, hacia dentro, pero no necesariamente lo son en el contexto en que la organización ha de operar para el cumplimiento de su misión, esto es, hacia afuera.

El liderazgo viene a ser un aspecto informal del poder, en tanto que las organizaciones, las Instituciones, suponen, per se, la estructuración formal de su práctica, su definitiva

---

<sup>4</sup> IKEGAMI, Eiko. La domesticación del Samurái. Editorial Anthropos, 2002.

consolidación, y va asociado a los niveles de desarrollo cultural. La combinación de elementos formales e informales tiene efectos sinérgicos.

Es más, lo ideal sería la coincidencia de ambas figuras – la del líder formal de la misma y su director efectivo, un poder asentado en el interior- para evitar la aparición de pares de fuerzas internos que pudieran engendrar perniciosas y turbulentas en las dinámicas en las organizaciones. No obstante, no existe necesariamente identidad entre ambos conceptos como tampoco antagonismo. Las Instituciones tratan de garantizar esta coincidencia utilizando la democracia, esto es, el sometimiento de la Institución al poder político con vistas a asegurar su correcta formulación.

En relación con esto, un problema añadido puede ser la utilización del poder de la Institución por parte del líder para fines que no le son propios o de su interés personal. Esto es, la patrimonialización de la Institución por una persona o grupo de ellas que se hace con los resortes y puestos claves que asegura su control y la utilizan en su beneficio.

En el mundo de la empresa puede suceder algo parecido a la hora de fijar los objetivos toda vez que coexisten en la misma distintos grupos con intereses y marcos temporales igualmente diferentes: accionistas, grupos de directivos, cuadros medios, simples empleados, problema que es conocido como gobierno de la empresa y que obliga a la conciliación de los intereses de las distintas partes.

En las Fuerzas Armadas, los distintos ordenamientos vigentes perfilan jurídicamente el ejercicio de la autoridad entre militares como acción de Mando, vinculada a la responsabilidad y que debe ejercerse en forma de liderazgo fundado en el prestigio del jefe. No se trata de convertir a los líderes en jefes, sino de que quienes, por su empleo y el puesto que ocupan, desempeñen los diferentes niveles de jefatura actúen como auténticos líderes, sin perder de vista que están encuadrados dentro de una organización jerárquicamente estructurada. En definitiva, como nos recuerda el general Agustín Alcázar, el jefe tiene el deber jurídico de ser, además, líder.

En cualquier caso, obliga a quien es designado para actuar como su cabeza a hacerse con las riendas efectivas de esta, esto es, a sumar a su *potestas* la *auctoritas* precisa para el desempeño de los cometidos asignados. Para ello deberá alinear los líderes internos y los intereses de la organización con la misión de esta, cuya tutela es, dicho sea de paso, su principal responsabilidad. Ello requiere de una visión holística.

Es más su liderazgo, la personalización de su autoridad, es necesario toda vez que se ha probado que cuanto mayor es el desarrollo de las estructuras burocráticas más probable resulta que se produzca la despersonalización tecnocrática, el poder pretendidamente neutro de las organizaciones que, dicho sea de paso, nunca es neutro y a veces resulta para sí, una deriva sustentada sobre la autoreproducción de su cultura y modos, por lo demás ajenos a la misión que tiene confiada.

Y es que no todos los casos que se resuelven en ellas se encuentran sometidos a las reglas sino que hay en su resolución un margen suficiente para el arbitrio y la interpretación, para la discrecionalidad que no la arbitrariedad que encarna una intervención sin criterio alguno.

La tecnocracia pitagórica, el algoritmo, no es completamente aceptable como marco general de decisión, por más que su uso táctico sea posible y muy útil; se precisa además de direccionamiento, de un criterio que trascienda cualquier fórmula matemática que libere y absuelva al órgano decisor – y con ello a la organización - de su responsabilidad.

En este contexto, el liderazgo permite recuperar el factor humano. Se trata así de conciliar los dos términos que Jean Monnet combina en un célebre dictum: *“Nada es posible sin las personas, pero nada permanece sin las Instituciones.”*

Las Instituciones no pueden quedar reducidas a gigantescas niveladoras; como apuntaba Hobbes, las más graves enfermedades de un Estado surgen de una institución defectuosa. Y es que a lo largo del siglo XX las organizaciones se han deshumanizado, se ha cosificado a las personas. El factor humano en las organizaciones, la persona, ha acabado convertida en un mero recurso, en un número; se la ha empobrecido deliberadamente para poder entenderla, ser capaz de manejarla, propiciar la neutralidad objetiva y poder realizar el proceso de gestión con mayor facilidad. Los *“Recursos Humanos”* se ponen en paralelo a los *“Recursos Materiales.”*

Eso es bueno y malo a la vez; la valoración dependerá tanto del modo en que se aborde la cuestión como de la adecuación del resultado al entorno cultural considerado y a su personalización final. Además, esta tendencia es más acentuada aun en el mundo militar, toda vez que las Fuerzas Armadas son organizaciones de masas y a los militares nos resulta más cómoda la aplicación de fórmulas. Encaja mejor con el componente táctico y de ingeniería que subyace en la base formativa.

El problema también puede venir de la otra banda, de la “*institucionalización*” de las personas, esto es, la consideración del marco dado como el único posible, haciendo que la Institución se desvincule en mayor o menor medida de las razones a las que sirve.

Como sostiene John Gardner: *“Con demasiada frecuencia en el largo camino ascendente, los jóvenes líderes se convierten en “servidores de lo que es, en vez de conformadores de lo que podría ser.” En el largo proceso de aprender cómo funciona el sistema, son recompensados experimentando con la estructura compleja formada por las reglas existentes. Cuando lleguen arriba, muy probablemente serán prisioneros adiestrados de la estructura. Eso no es del todo malo; todo sistema vital se reafirma a sí mismo. Pero ningún sistema puede seguir siendo vital durante mucho tiempo a menos que sus líderes sean suficientemente independientes para ayudar a que cambie y crezca.”*<sup>5</sup> Se precisa pues evitar que una organización creada para cumplir una cierta misión acabe por convertirse en una organización orientada para sí misma.

El problema de las Instituciones viene a ser también su anquilosamiento, la fosilización de sus estructuras, máxime si se considera el carácter tradicional y prolongado en el tiempo que las caracteriza. Como escribía Alexis de Tocqueville: *“Lo que acostumbramos a llamar instituciones necesarias, muchas veces son instituciones a las que nos hemos acostumbrado.”*

El líder de una institución debe superar su formalismo, agitar sus estructuras e, incluso, transgredir lo formalmente aceptado, forzando a reconsiderar lo dudado y su utilidad en la misión que la Institución tiene asignada. Pero tampoco puede excederse en el tensionamiento de la entidad a la que representa. Su postura se sitúa en un marco posibilista entre el cómodo y fácil encorsetamiento y la dislocación.

Lo deseable sólo se logra alineando lo correcto y lo posible; y esto sólo resulta factible cuando se considera al ser humano en todas sus dimensiones; no en vano las organizaciones humanas, lo quieran o no, son antropocéntricas, sólo tienen por finalidad el ser humano. Es más, un liderazgo divorciado de una finalidad trascendente es forma sin fondo; es engaño y manipulación. Como Jonathan Moldú apunta: *“Las personas fueron creadas para ser amadas y las cosas, para ser usadas. La razón por la cual el*

---

<sup>5</sup> Citado por CRONIN, Thomas E. “*Reflexionar y aprender sobre liderazgo*” Air & Space Power Journal.



*mundo está en caos, es porque las cosas están siendo amadas y las personas, usadas”.*

6

A través de la elección de la cabeza de la organización en tanto que su representante, esta deja de ser un ente abstracto, un cúmulo de normas y disposiciones, toma cuerpo, adquiere visibilidad y se humaniza en la medida en que la autoridad que la dirige sea identificada como el líder, lo que le dota de una mayor fuerza y vigor. La democracia asociada al proceso de su elección le dota de la legitimidad necesaria para el ejercicio de la autoridad.

Y la democracia es algo más que un Estado de Derecho, unas elecciones o un sistema de equilibrios; que también. Es ante todo una ética, una cultura, que implementa el espacio que va desde la norma hasta su puesta en práctica, una forma de hacer las cosas, además de un estado de deliberación permanente entre gobernantes y gobernados que garantiza una respuesta concertada y poderosa *per se*. Es, entre otras cosas, el gobierno de la mayoría ejecutado con respeto a la minoría. Esta cultura debe permear en las Instituciones para instalarlas en las sociedades de las que surgen siendo los principios rectores que deben regular su funcionamiento.

Las Instituciones son muy resilientes y contribuyen a la propia resiliencia de la sociedad a la que sirven, evitando una personalización excesiva de los liderazgos e incorporando una cultura de funcionamiento que trasciende a las personas. Como sostiene Ignatieff, *“la democracia ha perdurado porque sus Instituciones están diseñadas para manejar formas moralmente arriesgadas del poder coactivo.”*<sup>7</sup>

Y es que los países no necesitan liderazgos fuertes sino Instituciones fuertes que los guíen, den coherencia, continuidad y permanencia a las políticas. Los bajos niveles de desarrollo institucional dan pie a la aparición de liderazgos personalistas democráticamente inaceptables e intelectualmente mediocres que rara vez llegan a satisfacer las necesidades que las sociedades les demandan, toda vez que estas tienen un carácter complejo que requiere de un esfuerzo sostenido en el tiempo y no del mero impulso de una persona.

---

<sup>6</sup> BORQUE LAFUENTE, Emilio; CARREÑO FERNANDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Emilio. Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI. Centro Geográfico del Ejército. Julio 2015.

<sup>7</sup> IGNATIEFF, Michael. El mal menor. Editorial Taurus, Madrid 2005, p. 27.

Aun es más, el siglo XX ha potenciado el desarrollo de las sociedades civiles, que se han hecho, densas, tupidas, superando en poder y capacidad y de forma crecida a las Instituciones que las albergaban, de modo que las Instituciones – pese a que su número y fortaleza ha crecido de modo más que sensible - ya no son el cuerpo de la sociedad, sino que a lo sumo, y no es poco, son el esqueleto que contribuye a sostener a esta.

Podríamos decir incluso que las Instituciones han pasado de ser los exoesqueletos de unas sociedades faltas de densidad, una suerte de concha que las protegía al tiempo que propiciaba su desarrollo, a ser el esqueleto interno que posibilita que la carne crezca en torno a él, contribuyendo a su vertebración aunque no como único agente. Así, no es que las sociedades se hayan despojado de la cáscara del Estado sino que este ha pasado a vertebrarlas.

Esto es, las Instituciones ya no controlan a una sociedad tan fuerte que las supera sino que tan solo pueden aspirar a guiarla y darles soporte en periodo de crisis al tiempo que contribuyen a su vertebración, debiendo tratar también de liderarla. La comunicación bidireccional se convierte en clave en una necesidad para avanzar sin rupturas toda vez que estas disponen de un cierto grado de autonomía aunque no una libertad plena.

Y es que las Instituciones, como la verdad o la ciudadanía, son hijas de su época, en palabras de Norberto Bobbio “*civitas filia temporis;*” no surgen por generación espontánea, sino que son organizaciones que las sociedades se dan para unos fines concretos que ellas mismas, hasta cierto punto, pueden llegar a definir. No se desarrollan en solitario, sino en permanente comunicación con la sociedad a la que pertenecen y sirven. Y su construcción es un proceso histórico a consecuencia del cual cada país, cada cultura, incorpora su propia impronta generándose con ello una variada casuística.

De hecho, el problema del terrorismo no se sitúa ni en la fortaleza del grupo terrorista ni en la debilidad del Estado. El hecho decisivo es la debilidad de la sociedad, la existencia de profundas líneas de fractura que es lo que impide el establecimiento de un Estado fuerte; esas fracturas son las que explota el terrorismo que, cuando es inteligentemente dirigido, procura golpear en ellas. Una sociedad fuerte genera un Estado fuerte y viceversa. Porque si la sociedad es fuerte y el Estado se debilita lo cambiará y nada sucederá. En Francia a la monarquía le siguió la I República, el Consulado, el Imperio, la monarquía, la II República...lo que hiciera falta para la sociedad. El terrorismo resalta

las debilidades y contradicciones de la sociedad, pero estas son reales y anteriores a su violencia que solo sirve para ponerlas de manifiesto.

## Liderazgo, gestión y burocracia

Conducir una Institución no es adaptarla a las tareas preestablecidas sino prepararla para las misiones que ha de desarrollar en el futuro explorando en su demanda.<sup>8</sup> Consecuentemente, los líderes institucionales, en su definición conceptual, tienen por misión la supervisión del espectro de capacidades de esta para asegurar la continuidad y relevancia de la organización. Esto les lleva a cuidar la gestión del talento que desarrolla la organización, esto es, a una especial sensibilidad con los temas relativos a personal.

Ellos son responsables de la visión y de las estrategias para alcanzarlas. Tienen responsabilidad sobre las normas, valores y estándares profesionales. Son, por ello y a un tiempo, decisores estratégicos, ejecutivos de comunicación y supervisores políticos. De hecho, la mayor parte de la literatura sobre gestión describe al líder institucional como un planificador, un formulador de decisiones y un ejecutor de estructuras y procesos. Una imagen, por lo demás, más propia de un directivo que de un líder por más que detenten una notable capacidad de influencia.<sup>9</sup>

Burocracia y liderazgo vienen a ser dos términos dotados, en principio, de unos importantes niveles grandes de incompatibilidad pero cuya conciliación es especialmente necesaria en las grandes organizaciones. Los grandes líderes solo son eficaces por un tiempo, después debe ser la burocracia, los gestores los que den continuidad a su labor.

Las Fuerzas Armadas son simultáneamente una profesión y una burocracia gubernamental. Esto genera una demandante pero saludable tensión que, canalizada y bien conducida, beneficia al conjunto de la organización. Además, están obligadas a ser una organización inteligente, esto es, una organización capaz de aprender de su entorno y adaptarse a él razón, por la que frente a su tendencia a la estabilidad están obligadas a un permanente estado de mutación para el logro de tal propósito.

---

<sup>8</sup> VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution.[www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca](mailto:www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca).

<sup>9</sup> VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution.[www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca](mailto:www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca).

El liderazgo implica así influencia y gestión. El riesgo de centrar el liderazgo en términos de influencia es que puede dañar aspectos como la gestión e ignorar la definición física de las cosas. No obstante, una aproximación excesivamente racional al liderazgo puede acabar por reducirlo a pura gestión. De hecho, no todas las escuelas de pensamiento aceptan que la gestión forme parte de los cometidos del liderazgo. No obstante, este también puede verse de forma desagregada en términos de gestión y visión.<sup>10</sup> El espacio vuelve a quedar así como un espacio de oportunidad y relativa indefinición.

La Institución combinará igualmente y en distintos niveles a líderes y administradores, lo que es positivo, por cuanto el administrador complementa muy bien al líder clásico. La experiencia nos dice, que los liderazgos fuertes normalmente son desprolijos en los ámbitos en que los administradores son fuertes por ello puede resultar cierto que para una autoridad racional legal moderna, weberiana, le resulta más cómodo un administrador que un líder clásico. Obviamente, estas categorías no son extremas y normalmente encontraremos en todos los individuos una mezcla entre administrador y líder ya que la primera característica se obtiene por educación y la segunda es más un atributo.<sup>11</sup>

Los sistemas complejos, y con ellos también las Instituciones incorporan dentro subsistemas, grupos igualmente organizados, con su propia visión del interés público, de la cultura corporativa y de la gestión de los recursos, en lucha con otros por ellos, lo cual es hasta cierto punto legítimo. El líder debe ser capaz de flotar por encima de esas contiendas y de hacer que la Institución pueda avanzar en este contexto de un modo cohesionado, como un todo mientras renueva los objetivos organizativos, dando voz y forma a lo que se siente y que, de esta manera, hace suyo.<sup>12</sup>

Para Weber el poder es la capacidad para hacerse obedecer de modo que sí se legitima, se convierte en autoridad. Esta autoridad queda fundamentada así en la racionalidad y las reglas y será ejercida a través del poder neutro de la Administración.

---

<sup>10</sup> MC KAY, J. R. The Scylla and Charybdis of strategic leadership. Canadian Defence Academy Press.

<sup>11</sup> GARCÍA COVARRUBIAS, Jaime. "Liderazgo estratégico en Defensa". Security and Defense Studies Review del CHDS Num. 1-2 Vol 12, Invierno 2001

<sup>12</sup> CRONIN, Thomas E. "Reflexionar y aprender sobre liderazgo" Air & Space Power Journal.

La burocracia es, desde esta perspectiva, el sistema más racional de dominación. Sus características intrínsecas son: división del trabajo, meritocracia, normatividad, impersonalidad y jerarquía. Este modelo ofrece ventajas tales como racionalidad, precisión, seguridad, especialización y previsibilidad. Por el contrario, presenta disfunciones, tales como despersonalización, una excesiva reglamentación, autoridad vertical y un exceso de formalismo.<sup>13</sup>

El resultado es que la burocracia concebida idealmente como la forma racional de organización, llevada al extremo, se convierte en una de las formas más ineficaces y rígidas de dirección. Precisa de ser reconducida y reformulada sin modificar, eso sí, sus características más objetivas, con procedimientos como un cierto margen de discrecionalidad técnica que permita tomar en cuenta el factor humano al tiempo que reducir incoherencias.

La Administración implica un uso reglado y formal del poder, mientras que el liderazgo presupone un ámbito de uso informal. Liderazgo y burocracia al fusionarse, dan lugar al liderazgo burocrático, que se concibe como la capacidad de influir y dirigir por medio del poder legitimado proveniente de las reglas.<sup>14</sup>

El líder burócrata, en su sentido extremo y negativo, se preocupa de las reglas más que de las personas o, incluso, más que de o por los resultados. Se distancia y aísla en de su entorno; su formalismo hace imprescindible desarrollar la estructura y los procesos de la organización. No toma en cuenta el parecer de sus subordinados y se centra en los objetivos de sus superiores y en el marco normativo con lo que, a la larga, sus resultados acaban por empobrecerse.

El líder debe seguir normas y reglamentos, como hace el administrador pero también debe superarlos, trascender de ellos en la medida en que se encuentra llamado a obtener resultados. Precisa conciliar simultáneamente ambas aproximaciones a la problemática que se le plantea. En este marco, cualquier tipo de liderazgo de una organización requiere de visión estratégica, de comunicación efectiva, de estructuras

---

<sup>13</sup> MANAMI, Hector et al. "Liderazgo burocrático" en Cuaderno Empresarial, Vol. I núm. 1, año 1, 2013. Dirección de Estudios de Ciencias Empresariales.

<sup>14</sup> MANAMI, Hector et al. "Liderazgo burocrático" en Cuaderno Empresarial, Vol. I núm. 1, año 1, 2013. Dirección de Estudios de Ciencias Empresariales.

organizativas, de capacidad de negociación y consenso, y de la capacidad de sintetizar los datos.

Las organizaciones no se administran, se dirigen, lo que supone un concepto más amplio y exigente porque no se trata de elegir entre un espectro de opciones dadas, sino de buscar un objetivo en línea con la misión que no se encuentra necesariamente consignado en un documento y de adoptar decisiones que contribuyan a su logro. Se precisa de un líder que tenga en cuenta la organización y todo su aparatage normativo pero que considere también el resto de los factores, la misión y su contexto, y este es el papel que van a ejercer los líderes institucionales.

Pero el líder institucional es también un símbolo de la organización cuya representación ostenta. Se yergue como la personificación de todas sus cualidades y valores, un cúmulo de perfecciones que, en su versión ideal, ejemplifica con su vida y modélica trayectoria profesional. Entre la Institución y sus líderes se establece una relación biunívoca, lo que demanda de los líderes una especial pulcritud toda vez que sus defectos se trasladan a la Institución. El general Patton cuando avanzaba lo hacía y jeep, y cuando se retiraba, en avión por la simbología que estas actividades traían consigo.

Su responsabilidad queda en fijar el marco en el que se ha de desarrollar la relación de la Institución con su entorno, fijar los objetivos y dar directrices para su logro. Como resultado, el liderazgo institucional en un contexto tan nebuloso como el actual no puede ser más necesario. Los retos para este desarrollo son legión y van desde la primacía de la misión hasta las restricciones que se imponen para su desarrollo, todo ello en un escenario complejo, evanescente y cargado de incertidumbres.

No obstante, también es cierto que en las Instituciones y precisamente por su estabilidad, coherencia y cultura, las reglas se encuentran más asentadas, y consecuentemente el elemento burocrático tiende a contar con un mayor peso, pero no puede quedar convertido en la columna vertebral del sistema que siempre debe ser la misión.

También sucede que, en las Instituciones a diferencia de las empresas u otras organizaciones, el marco viene establecido y le queda fijado al líder. Como resultado, este cuenta con un cierto margen de maniobra y que le obliga a desarrollar sus transformaciones conforme a unas reglas dadas. Por ejemplo, es heredero del equipo anterior. Podrá cambiarlo, pero no podrá hacerlo abruptamente sino de modo gradual y paulatino. Recolocará las diferentes piezas para abrir espacio a las suyas. Esto tendrá

como beneficio una continuidad en la acción que encaja bien con la vocación de permanencia, continuidad y solidez de las Instituciones.

Otra cuestión es relativa a la medición de resultados de una Institución. Estos no pueden quedar consignados en términos de eficiencia (relación entre los objetivos alcanzados y su costo) sino más bien en términos de eficacia (relación entre los logros alcanzados y los propuestos). Lo que pasa es que la realidad hace de los recursos un medio limitado y la eficiencia debe ser tomada en consideración.

Un efectivo liderazgo institucional es imprescindible para que la organización tenga un exitoso desempeño profesional y eso pasa por garantizar la sinergia organizacional, la alineación entre sus diferentes partes, y el eficaz trabajo de sus miembros, su efectividad. El profesionalismo, la profesionalidad entendida como ideología, es clave para el funcionamiento de la organización militar toda vez que, como ya se ha visto, una estrategia debe asociar efectividad profesional y organizacional.

En este contexto, es preciso comprender la relación entre la efectividad institucional y los resultados institucionales. Los resultados son el producto obtenido y la efectividad es el grado de adecuación que tiene la labor de la Institución a las necesidades a las que trata de responder en el contexto en el que las decisiones se implementan. Tanto la efectividad institucional como los resultados de esta resultan fruto, producto, tanto de la efectividad de la organización como de la efectividad profesional, aspectos que son susceptibles de ser trabajados para su mejora.

Y esta efectividad debe medirse no con carácter inmediato sino, sobre todo, dentro de un margen amplio de tiempo. De hecho, la efectividad institucional se encuentra relacionada con las estrategias de sus directivos superiores. Pero el valor final de una Institución quedará consignado, como decía Dewey en su influencia en la educación de la población lo que requiere de un esfuerzo continuado.

Así, la necesidad de permanencia aludida como una de las características más relevantes de las Instituciones, obliga a dotar de coherencia y continuidad a su proceder y con ello, por ejemplo, a preparar el proceso sucesorio, el futuro relevo de su líder, y con ello a formar a un grupo de personas de capacidades probadas y procedentes del interior de la Institución, a diseñar su trayectoria profesional de modo que le prepare tal fin y presente diversas opciones. Esa es, precisamente, una de las principales

responsabilidades de un líder institucional así como una prueba clara de amor al servicio y compromiso desinteresado.

Piénsese, por ejemplo, que la sucesión de Alejandro Magno acabó con lo mucho que el macedonio hizo convirtiendo su labor en un punto anecdótico y su esfuerzo se tornó en baldío, algo que no paso con el Imperio Romano que dejó de ser República para transformarse en monarquía, Imperio, por pura necesidad de subsistencia y continuidad, con una sucesión clara que desterrase la posibilidad de eventuales guerras civiles.

En este sentido no es una mala política – y en ello insiste mucho la literatura anglosajona - preparar un pool de posibles sucesores a través de la utilización de los mecanismos de mentorazgo e incluso la esponsorización (patronazgo) o tutela de las trayectorias profesionales de quienes dan pruebas de contar con capacidades para ello. De esta manera y solo así, se da cumplimiento al dictado de Emerson que hacen de una Institución la sombra alargada de un hombre.

La necesaria intervención del nivel superior de decisión en la elección del líder estratégico, evitará dudas sobre la legitimidad y neutralidad de la misma y le implicará en los proyectos que el nuevo líder tiene en cartera al tiempo, evitará que se rompa con lo realizado hasta ese momento y se da continuidad a los proyectos en curso, en la medida en que el sucesor deberá encontrarse implicado en ellos, al tiempo que se permite al nivel superior de decisión dar entrada a su propia agenda y garantizar el compromiso de la naciente dirección con esta. Nuevamente, el líder estratégico debe ser un crisol de las fuerzas que convergen en la Institución y la sucesión es una nueva oportunidad para ello.

En tal sentido se debe buscar en el sucesor capacidades relativas al envisionedo, a la resolución de problemas estratégicos, de decisión a nivel corporativo, de resolución amistosa de conflictos y de juicio institucional así como con compromiso con lo realizado hasta el momento. Debe estar dotado con una flexibilidad y nivel de apertura que le permita analizar los problemas desde más de una perspectiva, haciendo posible su reordenación y reestructuración en demanda de su clarificación con vistas a encontrar la solución oportuna, el cuestionamiento de los supuestos subyacentes en cada caso y un sentido crítico que le permita interpretar con libertad las soluciones que se le ofrecen.



En este sentido es interesante el caso de la elección de Thomas Beckett como arzobispo de Canterbury y primado de la Iglesia de Inglaterra por Enrique II, del que era amigo y compañero de diversión, en 1163 por encima del candidato previsto Gilbert Foliot que fue designado en compensación obispo de Londres. Esto obedecía a un intento del rey normando de hacerse con el control de la Iglesia en su territorio. Pero una vez designado, Beckett cambió de actitud personal y política, defendiendo la causa de la independencia de la Iglesia, mientras el fallido sucesor hacía precisamente lo contrario. Esta actitud le hizo romper con su antiguo amigo y protector, y acabó por conducirlo al martirio en 1170.

En fin, las Instituciones, y las Fuerzas Armadas mucho más, precisan de una agilidad para adaptarse y responder a los retos que se les plantean además e a los espacios de ambigüedad e incertidumbre característicos de los escenarios del siglo XXI, lo cual requiere de una cultura innovativa que puede entrar en colisión con la estabilidad que presentan como característica y hasta con su conformación histórica.

Con todo y por las circunstancias aludidas, la agilidad institucional<sup>15</sup> es algo altamente deseable especialmente en las Fuerzas Armadas razón por la que requieren de una cultura muy fuerte y de un espacio no excesivamente reglamentado porque, como decía Tomas Moro en Utopía *“tienen pocas leyes, pues para un pueblo así organizado son suficientes poquísimas.”* La cultura es la que da ese orden y confiere la agilidad precisa, al contrario que *“tantas otras naciones siempre poniéndose en orden y nunca suficientemente ordenadas.”*<sup>16</sup> Una cultura que debe estar controlada por el nivel político de decisión e interiorizar el marco legislativo del Estado.

Federico Aznar Fernández-Montesinos  
Analista del IEEE

**NOTA:** Las ideas contenidas en los **Documentos de Análisis** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

---

<sup>15</sup> VV.AA. The Human Dimension White Paper. A Framework for Optimating Human Performance. United States Army Combined Arms Center, 9 de octubre de 2014.

<sup>16</sup> MOLINO MARTÍNEZ, José. *“Humanismo y justicia en Recursos Humanos.”* Documento de trabajo del CESEDEN.

