

Federico Aznar Fernández-Montesinos

Repensando el Liderazgo
Estratégico -13^a-. Ética y
Competencia

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

Repensando el Liderazgo Estratégico -13^a-. Ética y Competencia

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 ética y competencia.

Abstract:

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

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

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

Aspectos del liderazgo estratégico

La Escuela de Guerra del Ejército de Tierra norteamericano (USAWC) recoge las ideas de los capítulos anteriores definiendo el liderazgo estratégico como: *“El proceso utilizado por un líder para alcanzar una visión precisa, influyendo en la cultura organizacional, asignando recursos, a través de la política y la directiva, construyendo consensos, dentro de un entorno global inestable, incierto, complejo y ambiguo en el que existen oportunidades y amenazas.”*¹

En paralelo, en el mundo empresarial, la Dirección Estratégica pretende

*“insertar la vida de la empresa en su medio externo de modo que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer, todo ello sin perder la visión de los recursos las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que todavía mantenga... Como resultado de la conjunción de estos factores surge la situación de partida, en base a la cual pueden ser establecidas las distintas alternativas o cursos de acción que posibiliten a la empresa alcanzar los objetivos propuestos. El proceso culmina con la puesta en práctica de tales alternativas.”*²

El liderazgo estratégico militar no requiere una visión corta, que sería táctica, ni una visión larga, que sería política, sino una visión entre ambas: compleja, imprecisa pero integral, que depende tanto del puesto y de la personalidad del líder como del entorno y el marco en el que esta alta función se ejerce.

No hay manuales que señalen exactamente su camino; su correcto desempeño está ligado en gran medida a la formación, creatividad, personalidad y experiencia del líder. Es esa chispa imprecisa que distingue a unos de otros y que hace, por ejemplo, que la presencia de Napoleón equivalga a 40.000 soldados al decir de Wellington.³

Tiene así un componente de genialidad, de hecho la creatividad es determinante en el proceso de liderazgo. Puede ser definida como la producción de ideas u opciones

¹ GERRAS, Stephen J. Strategic Leadership Primer (3rd Edition). Department of Command, Leadership and Management, Army War College, p. 35

² 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. 21-22

³ TAYLOR, Maxwell D. *“Liderazgo Militar. ¿En qué consiste? ¿Se puede enseñar?”* National Defence University, Washington D.C., Spring 1977, 84-93.

que son simultáneamente nuevas y útiles, algo que de partida se muestra capital al ampliar las opciones disponibles o, incluso, el propio marco de la decisión.⁴ La creatividad precisa ser encauzada, como nos recuerda desde el mundo de la empresa Jef Richards *“la creatividad sin estrategia se llama arte, la creatividad con estrategia se llama publicidad.”*

En cualquier caso, un líder puede y debe ser muy creativo pero un líder, y un líder militar mucho menos, no es un profeta sino un puente entre el presente, la realidad, y el futuro que el mismo ha diseñado o intuido. Hay espacios que, ciertamente, puede compartir con un profeta pero lo que no comparte con aquel en ningún caso, es su responsabilidad en el diseño del camino que marca el tránsito. Tiene necesariamente que aceptar la realidad para no ser un visionario y, por más que tampoco pueda quedar atrapado por ella, sus reflexiones deberán partir de la misma. En esta línea, Liddel Hart sostiene con un cierto cinismo:

“los profetas han de ser lapidados; este es su destino y la prueba de autorrealización. Pero es posible que la lapidación de un líder sólo sea prueba de que ha fracasado en su función por falta de sentido o por confundir su función con la de profeta. Sólo el tiempo puede decir si el efecto de tal sacrificio redime el aparente fracaso del líder y le honra como hombre.”⁵

Y es que el liderazgo implica visión y planeamiento pero también ejecución y conducción. La cuestión es que a medida en que se sube en el nivel de decisión, las responsabilidades de ejecución, las más relacionadas con el liderazgo del capitán, se van viendo reducidas, sin que en ningún caso pueda acabar desligado de ellas y convertido definitivamente en profeta.

De este modo, el líder estratégico dirige y controla las acciones de una organización en sus dimensiones fundamentales: propósito, cultura, estrategia, competencias centrales y procesos críticos. El liderazgo estratégico incluye no solo operar correctamente sino, además, promover y dirigir el cambio en una organización.⁶ Su

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

⁵ LIDDELL HART, B.H. Estrategia: la aproximación indirecta. Ministerio de Defensa, Madrid 1989, p. 21.

⁶ VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution. www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca

función puede resumirse en conseguir el éxito.

Los ámbitos del liderazgo estratégico desde la perspectiva de la empresa resultan igualmente extrapolables y serían cuatro: el campo de actividad (la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico), las capacidades distintivas (que incluyen los recursos y las habilidades presentes o potenciales), las ventajas competitivas (respecto del entorno) y el efecto sinérgico (que busca y se basa en la explotación de interrelaciones entre las distintas actividades, recursos...). Pero estos cuatro aspectos del liderazgo son muy abiertos e implican otros muy numerosos.

En el mundo de la empresa, constreñido por sus criterios de eficiencia que deben medir su pulso, lo que siguiendo los dictados de la llamada ley de Campbell hacen que el indicador corrompa el resultado de las investigaciones sociales (el número de bajas inferidas no designa al ganador de una guerra y sin embargo tuvo tintes obsesivos en la guerra de Vietnam) y solamente se pueda utilizar para medir o para asignar recursos pero no para hacer ambas actividades a un tiempo.

El resultado es que el apremio por obtener resultados, los afanes por lo tangible y crematístico que se liga además al plazo hace que en las empresas falten líderes estratégicos pues no se forma a sus miembros para ello. Y esto se reproduce en el mundo militar impregnado hasta sus tuétanos por una cultura táctica por su practicismo.

El simplismo inherente a la utilización de indicadores parte de la base de que solo se puede mejorar aquello que se puede medir y, por tanto, ignora aquello que no existe (y la mayoría de las empresas más importantes hoy no existían hace 20 años) al tiempo que condiciona el desarrollo de lo ya existente.

La ética del líder estratégico

La ética está en relación con el estudio del comportamiento humano, lo que hay de correcto o equivocado en el mismo conforme al marco cultural considerado.

En el caso de las Fuerzas Armadas y por encontrarse asociadas al empleo de la fuerza, se requiere de sus miembros su adhesión a una ética ejemplar, y con más motivo a sus líderes, de los que también se demanda simultáneamente eficacia. La carencia de estos componentes puede derivar bien en la catástrofe militar bien en la pérdida de legitimidad de la acción. La ética militar, una vez internalizada, sirve para el autocontrol y la motivación, esto es, proporciona un suelo moral a partir del que conducir la actividad así como una guía para el desarrollo de las acciones militares.⁷

Por lo común, la ética a nivel táctico de decisión es “*relativamente sencilla*”, por más que en cada caso intervengan una amplia variedad de elementos que se suman a la propia experiencia personal del decisor a la hora de subsumir el hecho a la norma; pero esto a nivel estratégico y político no lo es tanto al manejarse espacios cargados de contradicciones. Además, el liderazgo hace más visible y hasta magnifica los aspectos éticos relacionados con la actividad del líder influyendo en su desempeño y aceptación.

La definición de un buen liderazgo tiene dos acepciones una técnica y finalista y otra ética que no tienen por qué ir asociadas ni en las acciones ni en los líderes lo que da pie a un interesante juego conceptual. No obstante, a los líderes se les conoce las más de las veces por lo que hacen, por sus resultados, y no tanto por como lo hacen. Es decir, no se les exige tanto una perfección moral - pocos habrían aptos para tal empeño, lo que reduciría el espectro de líderes disponibles - como resultados prácticos.

Así visto, un general tiene que ganar batallas; a Lincoln le importaba poco si el general Grant era, o no, un borracho. De hecho, preguntó irónicamente, a quienes le inquirían sobre el particular, por la marca del whiskey predilecto del general para mandárselo al resto por si eso les ayudaba a ganar batallas.

La cuestión es que el liderazgo es una construcción cultural ligada a la realidad y a los sucesos. La inconsistencia moral de los líderes, esto es, el desencaje entre su prédica y sus acciones, les resta credibilidad y mina su desempeño, y aunque solo sea por esta razón, debe ser considerada.⁸

⁷ JENNINGS, Peter L.; HANNAH, Sean T. “*The Moralities of Obligation and Aspiration: Towards a Concept of Exemplary Military Ethics and Leadership*” *Military Psychology*, 23:550–571, 2011

⁸ CIULLA; Joanne B. “*What is good leadership.*” *Work Papers Center for Public Leadership.*

Una mención especial merece la ética del líder estratégicos toda vez que cuenta con características singulares. Sus objetivos son políticos y, por tanto, disponen de una moral específica y diferenciada de la ética en la que ha sido formado y con la que puede entrar en contradicción.

Un ideal ético es una hipótesis de perfección moral. Desde Maquiavelo se ha producido una escisión entre la ética de los individuos y la ética de los gobernantes. La ética de los individuos podría estar orientada por ciertos ideales de cualquier tipo. Pero la ética de los líderes no puede estar orientada por unos principios a priori asentado sobre la bondad de las buenas acciones, es decir, no puede estar orientada por ideales personales e imaginarios. Como decía Maquiavelo, formulador junto con Bodino de la idea de Estado, el Príncipe a veces debía obrar para su preservación en tanto que bien superior “*contra la fe, contra la caridad, contra la humanidad y contra la religión.*”⁹

John Stuart Mill, un utilitarista, se apercibió de la separación existente entre la ética individual y la propia de sus actos. Las intenciones o razones de un acto nos dicen algo de la moralidad de una persona, pero son los fines de una acción nos indican la moralidad de esta. Con ello, a veces, las personas armadas con las mejores intenciones y valores morales pueden conducir al grupo al desastre y los actos de quienes sólo buscan el beneficio personal más egoísta, acabar por beneficiar al conjunto.¹⁰ Como André Gide decía, con buenos sentimientos suele hacerse mala literatura.

De esta manera se genera un conflicto que se suma al que siempre puede existir entre el beneficio personal y el público y que es el que resulta entre la ética personal y la ética política que sintetiza, por ejemplo, la frase de Mandeville, “*vicios privados, virtudes públicas*” o el que una sucesión de inmoralidades pueda proporcionar al final y en términos objetivos un beneficio muy superior. En sentido inverso, el altruismo de una causa tampoco es prueba de su bondad; los terroristas pueden proceder con renuncia a ellos mismos, hasta el punto de perder la vida en la ejecución de sus actos, pero esa no es la cuestión.

⁹ MAQUIAVELO. *El Príncipe*. Editorial Millenium, Madrid 1999, p. 75

¹⁰ CIULLA; Joanne B. “*What is good leadership.*” Work Papers Center for Public Leadership.

La ética, así vista, debe ser realista. Es decir se separa lúcidamente entre un ejercicio ético que busca el bien propio y la moral personal, de otro que busca el bien común. Pues según el realismo político para el que la moral es un idealismo: *“El ámbito apropiado de lo ético es privado. En el público no tiene nada que hacer. Lo moral y lo político son incompatibles y, por tanto, a quien ha de actuar en política le es forzoso prescindir de la moral”*.¹¹

La cuestión es que la ética está referida a la gestión de los medios y no cabe ponerlos en relación con los fines ya que es saltar de un plano a otro y dejarse *“inadvertidamente”* algo en el camino. Porque como nos recuerda Einstein todos los fines son válidos y no cabe una ética finalista:

“Sé que es tarea difícil discutir sobre juicios fundamentales de valor. Si, por ejemplo, alguien aprueba como fin la erradicación del género humano de la tierra, es imposible refutar este punto de vista desde bases racionales. Si, en cambio, hay acuerdos sobre determinados fines y valores se puede argüir con la razón en cuanto a los medios pueden alcanzarse estos propósitos”.¹²

Gandhi decía que los fines valen lo que valen los medios, que no existe tabique entre ambas categorías, mientras el Creador sólo permite intervenir en la elección de los medios, de modo que sólo el análisis de los medios es lo que posibilita el ver si se ha alcanzado el fin. Los medios impuros sólo llevan a fines impuros.¹³

Como Hannah Arendt señala: *“la finalidad de la acción humana ... nunca puede ser fiablemente prevista, los medios utilizados para lograr objetivos políticos son, más a menudo que lo contrario, de importancia mayor para el mundo futuro que los objetivos propuestos.”*¹⁴

La valoración de la acción política debe hacerse en términos globales pero también midiendo la equivalencia y alineamiento entre política y estrategia. Lo mismo vale para la acción estratégica, para evitar que la trayectoria de las organizaciones se convierta en una suerte de “curva del perro”—el perro mantiene el contacto visual con su objetivo y no va directamente a su posición futura; es el suyo un razonamiento

¹¹ LÓPEZ-ARANGUREN, José Luis. *Ética y Política*. Ediciones guadarra, Madrid 1968.

¹² TORTOSA BLASCO, José María. “La palabra terrorista” en VV. AA. *Afrontar el terrorismo*. Gobierno de Aragón 2006, p. 54.

¹³ GANDHI, Mahatma. *Todos los hombres son hermanos*. Colección Azenai, Toledo 1983, p. 121 y ss.

¹⁴ ARENDT, Hannah. *Crisis de la República*. Taurus, Madrid 1973, p. 148.

muy primario, animal-, además y por si fuera poco, en pos de un objetivo evanescente. Y para ello ir sacrificando la legitimidad mientras se va, en su nombre, de despropósito en despropósito, de desvarío en desvarío.

Y es que el camino más corto entre dos puntos, contra lo que pueda parecer, no es la línea recta sino la ortodrómica, especialmente cuando se quiere ir lejos; los marinos y pilotos lo sabemos bien. Lo esencial, como nos recuerda Saint Exupery, es una vez más invisible. La Tierra es redonda.

Como consecuencia, discursos como el de la Razón de Estado son aún más complejos de sostener si cabe en democracia. Para empezar, una democracia tiene vocación componedora e integradora, con lo que muy pocos fines no violentos pueden no tener cabida en ella; pierde legitimidad con cada caso. Es más, una democracia no es sólo, un conjunto de leyes y reglas, balances y contrapesos, que también. Es ante todo una actitud, una forma de hacer las cosas que va de las normas a su puesta en práctica y concreción. Y no predicán cosas distintas para dentro y para fuera, tendiendo a hacer de su política exterior una prolongación de la política interior. Poco margen se le da así a la Razón de Estado en una democracia ideal.

En palabras de Carl Schmitt:

*“ahora ya conocemos la ley secreta de este vocabulario y sabemos que hoy la guerra más terrible puede realizarse sólo en nombre de la paz, la opresión más terrible sólo se puede infligir en nombre de la libertad y la inhumanidad más abyecta sólo puede asumir el nombre de humanidad. Conocemos el pluralismo de la vida espiritual y sabemos que el centro de referencia de la existencia espiritual no puede ser un terreno neutral y que no es correcto resolver un problema político con la antítesis de lo mecánico y lo orgánico, de muerte y vida”*¹⁵

La renuncia a la moral, puede traducirse en una pérdida de legitimidad que, a efectos políticos, tenga un precio mucho más alto que cualquier logro obtenido. El plazo para la medida de los efectos considerados es fundamental.

¹⁵ Schmitt, Carl. El concepto de lo político. Alianza Editorial, Madrid, 1991, p. 90.

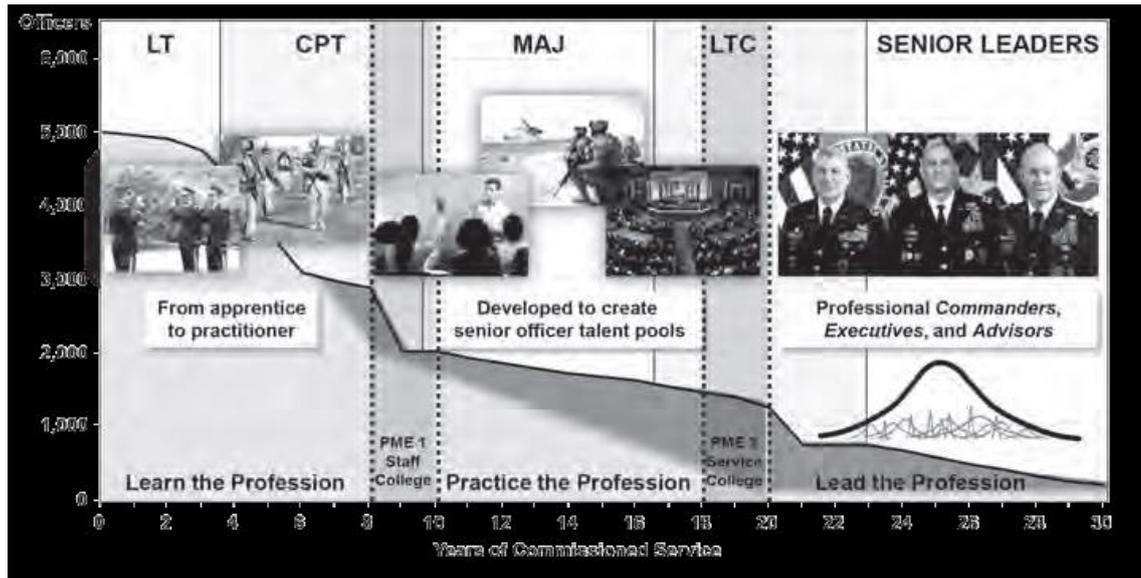
Es lo que pasa, por ejemplo, con la denominada “*guerra sucia*,” en la que para obtener ventajas tácticas que para más ende no son decisivas – la derrota del terrorismo pasa siempre por la derrota de su narrativa; la necesaria acción policial sirve mayormente a su contención pero rara vez resuelve el problema – se paga un precio político y hasta se pone en juego la legitimidad democrática, el valor real a proteger, subvirtiéndose de paso la célebre ecuación de Clausewitz. Cuando se trafica con el mal se suele acabar manchado.

Ninguna interpretación cierra el círculo de la contradicción y la trascendencia ética que pueden tener algunas de las decisiones a las que el líder estratégico puede verse abocado. La ética de la persona contrapuesta al beneficio del grupo. No hay fórmulas con validez universal aptas para resolver este tipo de conflictos, de lo que es una falta de convergencia entre lo individual y lo grupal y que es, a fin de cuentas, el eterno debate del fin y los medios.

Con todo y como decíamos antes, el líder estratégico representa a la organización y como tal debe ser el máximo exponente de los valores que esta encarna. Y su conducta debe de ser ejemplo de ellos. Cualquier actuación que los menoscabe lastra su legitimidad y aún la propia de la Institución por lo que la falta de ética acaba por ser perniciosa toda vez que socaba sus fundamentos.

Liderazgo y competencia

La trayectoria profesional de los oficiales les va desplazado sucesivamente de una responsabilidad a otra cada vez mayor y dotada de unas referencias diferentes, es una suerte de pirámide perfecta. En este sentido es interesante el ejemplo que proporcionan las Fuerzas Armadas norteamericanas, un gráfico de la misma se incorpora detallando su evolución cuantitativa y funciones anualizado.



- Trayectoria anualizada del colectivo de oficiales del Ejército de Tierra norteamericano¹⁶ -

El problema se sitúa en cómo gestionar adecuadamente una amplia variedad de cometidos que van siendo demandados, muchas veces sin mayor conexión a lo largo de la trayectoria profesional. Como decía un oficial senior norteamericano, *“al menos 10 de mis más de 30 años de carrera, sino más, los he empleado en hacer cosas para las que estaba pobremente preparado en términos tanto de conocimiento como de experiencia... mirando atrás todo esto parece un poco amateur, emplee mucho tiempo en adiestrarme para cosas que nunca hice, y mucho tiempo también haciendo cosas para las que no fui preparado.”*¹⁷

El modelo de competencias se ha venido a convertir en la respuesta a los afanes de sistematización de nuestras sociedades proponiendo, en esencia, replantear la relación dialógica entre la teoría y la práctica. Las Fuerzas Armadas Canadienses, en esta línea y en un alarde académico de taxonomía de sumo interés, distinguen cinco elementos decisivos para definir el desarrollo personal que conduce al liderazgo estratégico y que muestran la versatilidad que demanda la evolución del militar profesional. Estos son el expertizaje, las capacidades cognitivas, las capacidades sociales, la capacidad de cambio y la ideología profesional. La tipología de estos

¹⁶ COLARUSSO, Michael J.; LYLE, David S. Senior Officer Talent Management. Fostering Institutional adaptability. United States Army War College Press

¹⁷ COLARUSSO, Michael J.; LYLE, David S. Senior Officer Talent Management. Fostering Institutional adaptability. United States Army War College Press.

elementos varía según el nivel considerado.

Así, integrándolos por niveles, un nivel de liderazgo junior requiere para su desempeño de un expertizaje de tipo táctico; se precisan capacidades cognitivas esencialmente analíticas, las capacidades sociales requieren fundamentalmente habilidades interpersonales, las capacidades de cambio son abiertas y se internalizan en la ideología profesional, siendo fundamentalmente un ejecutor de instrucciones. Interesa lo que se conoce y su capacitación resulta fundamentalmente técnico profesional.

Ya a nivel senior se requiere un expertizaje de corte estratégico, capacidades cognitivas de tipo creativo o abstracto, capacidades sociales que permitan el desarrollo de un diálogo de tipo interinstitucional, de capacidades para el cambio de paradigma. El líder senior es un gestor de lo que es la profesionalidad. Interesa lo que piensa y cómo es profesionalmente.

Todo es evolución. Los líderes senior aplican y viven el significado de los conceptos en los niveles inferiores de liderazgo y conforme se van desarrollando profesionalmente reorientan las capacidades adquiridas hacia los nuevos destinos que se le asignan. Su transformación es amplia y profunda. De un desarrollo profesional a través de cometidos se pasa al liderazgo profesional y esto se consigue como fruto de la experiencia.

Si tras esta visión integral, nos desplazamos a los conceptos, el expertizaje que se requiere a nivel junior es, como se ha visto, táctico y basado en la aplicación de normas y reglamentos; evoluciona con el desarrollo profesional a formas más complejas, que requieren implementar las doctrinas en un contexto cada vez más amplio; de ahí va a la ejecución de actos, dentro de un marco normativo y conforme al propósito del mando. El líder estratégico expande el marco al conjunto de la seguridad, desde la aplicación de las normas y principios de gobierno, de políticas públicas, sobre la base de las directrices que recibe garantizando la inserción de la acción de la Institución en el marco general de la actuación del Estado.

Las capacidades cognitivas evolucionan desde unos ciertos niveles básicos de análisis crítico, desplazándose desde lo concreto a lo abstracto con la promoción y el desarrollo profesional e incrementando también con ella la capacidad de innovación.

A nivel intermedio debe ser capaz de desplazarse también de los procedimientos a los principios. A nivel avanzado implica la construcción de modelos mentales, utiliza las capacidades inductivas y deductivas para crear, adaptar o generar conocimientos a partir de sus experiencias previas, mientras utiliza el razonamiento abstracto para obtener resultados esperados. A nivel estratégico desarrolla el cuerpo doctrinal y gestiona los significados de los términos implicados, haciendo un amplio uso de la creatividad y de la capacidad de análisis y de juicio.

En cuanto se refiere a las capacidades sociales, a nivel junior tan solo se le exige ser consciente de las normas del grupo debiendo contar con una cierta capacidad de comunicación interpersonal. A nivel intermedio ha de contar con capacidad de persuasión para pequeños grupos. A nivel avanzado se implica en el liderazgo de la Institución, promoviendo activamente la cohesión del grupo. Como líder estratégico establecer relaciones estratégicas y comunicar a la organización sus intenciones y prioridades institucionales. Además, crea equipos abiertos para que los subordinados puedan contribuir con ideas.

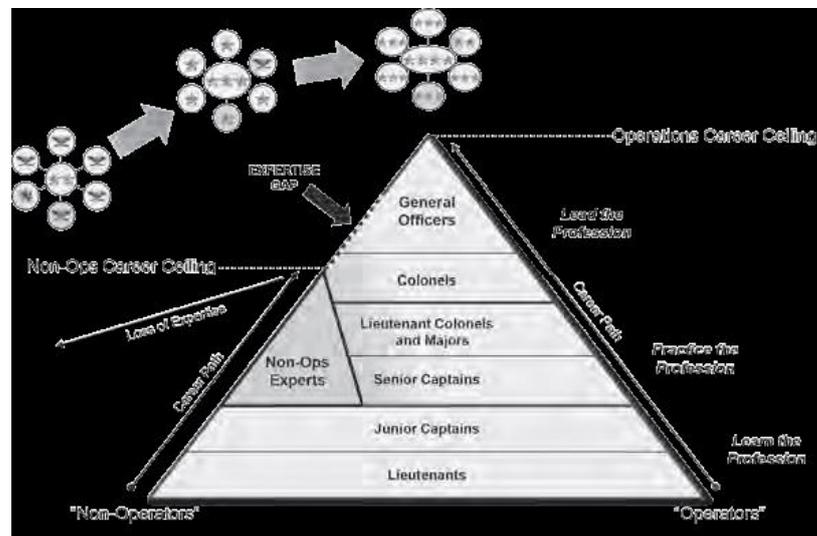
En lo que se refiere a la capacidad para el cambio desde la perspectiva de las Fuerzas Armadas Canadienses, decir que a nivel junior no se espera que cuente con grandes capacidades de este género, pero sí debe ser consciente de hacia dónde se dirige la sociedad y la Institución. A nivel intermedio busca la propia eficacia, desarrolla sus habilidades en este sentido, adaptando su experiencia y cultura al medio social en que desempeña su actividad. A nivel avanzado promueve la transformación del grupo. Ya como líder estratégico debe promover asociaciones de corte multiinstitucional para lo cual debe focalizar su esfuerzo en el medio externo y entender los cambios realizados por otros líderes estratégicos; hay un énfasis en la detección de los elementos portadores del cambio.

Un aspecto tan relevante como la ideología profesional, la profesionalidad, sólo puede construirse en torno a la ética que regula el proceder militar. Así, a nivel junior, el líder tiene que ser un gran cumplidor de la norma mostrándose capaz de orientar las conductas de terceros. A nivel intermedio se esfuerza por cumplir puntualmente lo ordenado evitando vulneraciones éticas a la vez que se muestra capaz de actuar y proponerse como un ejemplo a seguir. A nivel avanzado busca el alineamiento cultural; trata de transformar el problema al tiempo que emplea su influencia para alinear la cultura con la ética; además gestiona alguno de los retos más complejos

para alcanzar la efectividad de la organización: El éxito de la organización frente a bienestar de sus miembros, la sincronía interna y estabilidad frente a la adaptación al medio externo.

El líder estratégico, por su parte, administra el concepto de profesionalidad, definiendo el núcleo de capacidades que van a formar parte de la identidad – la identidad es un complejo constructo que se refiere a la forma en que una persona o grupo se percibe o interpreta a sí mismo en relación a los demás y en un ambiente dado -, que es la profesión para que sirve y en que cree. Es capaz de desarrollar un razonamiento abstracto al nivel más alto, la capacidad de juicio independiente de la filosofía central, de sus ideologías y principios.

Un oficial que pueda cumplir a lo largo de su trayectoria militar todos estos requerimientos y culminarlos con perfección se convertirá sin duda en una suerte de pentatleta, el mejor a la hora de nadar, correr, montar en bicicleta, jugar al ajedrez y cantar ópera.



- Pirámide de ascensos en el Ejército de Tierra norteamericano¹⁸.

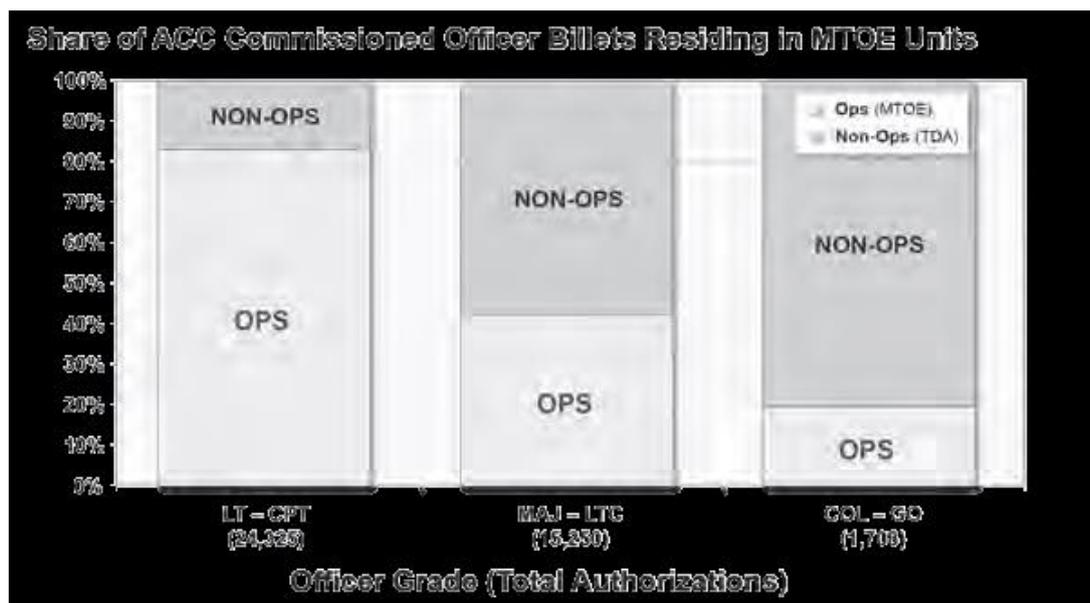
Ello hace que la gestión del talento, que indudablemente toda organización necesita, se convierta en un factor crítico para su éxito. Esta debe adaptarse a los

¹⁸ COLARUSSO, Michael J.; LYLE, David S. Senior Officer Talent Management. Fostering Institutional adaptability. United States Army War College Press.

requerimientos de los diversos estadios de la carrera abandonando los modelos lineales y de amplio espectro, conciliando la designación para el puesto requerido con los requerimientos del trabajo que ha de realizarse en éste, el mérito con la capacidad, los generalistas con los especialistas, las trayectorias técnicas con las propiamente operativas.

Como reza el *Army's Capstone Concept* del Ejército norteamericano de 2009:

"[los Oficiales] deben mostrar pensamiento crítico, comodidad con la ambigüedad y descentralización, voluntad para aceptar un riesgo prudente y capacidad para hacer ajustes rápidos... el Ejército de Tierra debe también realizar esfuerzos para desarrollar líderes que se especialicen en relevantes disciplinas a través de una ampliación de la experiencia y ... una educación de alto grado."



- Porcentajes de personal dedicados a labores operativas y no operativas por empleos en el Ejército de tierra norteamericano¹⁹ -

Como puede verse en este gráfico de las Fuerzas Armadas norteamericanas los requerimientos de personal con formación operativa son menores conforme se

¹⁹ COLARUSSO, Michael J.; LYLE, David S. Senior Officer Talent Management. Fostering Institutional adaptability. United States Army War College Press.

asciende en el grado de la carrera, lo cual hace que sobre personal operativo hasta el punto que el 80% de los coroneles ocupan destinos no operativos.²⁰

El problema es que las Fuerzas Armadas sólo tienen su sentido en las operaciones y ello obliga a tener los mejores en ese campo, lo cual, a su vez, requiere ofertar expectativas profesionales de carrera para este perfil por encima de las necesidades, conciliando nuevamente mérito con capacidad.

En fin, merece destacarse, por su calidad y acierto, el trabajo desarrollado por las Fuerzas Armadas Canadienses²¹ en el que según el nivel de liderazgo propio de la evolución profesional describe las capacidades más notables con que debe contar a lo largo de los diversos estadios de la carrera y es una excelente síntesis que queda magistralmente expresada en el cuadro que se adjunta.

*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.

²⁰ COLARUSSO, Michael J.; LYLE, David S. Senior Officer Talent Management. Fostering Institutional adaptability. United States Army War College Press.

²¹ VV.AA. Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution. www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca

LEADER LEVEL		EXPERTISE Tactical to Strategic	COGNITIVE CAPACITIES Analytical to Creative/Abstract	SOCIAL CAPACITIES Interpersonal to Intra-Institutional	CHANGE CAPACITIES Openness to Paradigm Shifting	PROFESSIONAL IDEOLOGY Internalizing to Stewardship
SENIOR	<ul style="list-style-type: none"> • Security Expertise • Scope and content moves from knowledge to expertise with accompanying expansion to a strategic understanding of the domain of security. • Shift from knowledge to expertise requires ability to apply the philosophy and principles that govern the generation and employment of military capacities (knowledge + philosophy = expertise) and strategic, institutional co-existence among peer ministries, foreign defence agencies. • Expertise at this stage clearly is dependent upon the complementary development in Professional Ideology, a full understanding of the profession of arms. 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge Creation • Able to generate, organize and manage the theory-based body of knowledge applied across the profession. • This goes beyond the analytic, creative and judgment capacities needed to adapt the profession to the external environment, and expands to include the obligation to update and extend the profession's unique body of knowledge so as to ensure that the profession is discharging all of its responsibilities to society in the most effective manner. • Strong parallel to cognitive capacities at advanced academic post-graduate level; masters the particular academic discipline but also generates new knowledge. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic-Relations Building • Relates to the concept of Leading the Institution, relies on secondary and tertiary influence processes for the senior leader to communicate institutional priorities and strategic intent across organizational systems. • Builds open teams such that immediate subordinates can contribute novel ideas and can critique taken-for-granted assumptions. • Externally focused capacities pertain to building and maintaining strategic relations with others engaged in the broad security arena and related national/government initiatives. 	<ul style="list-style-type: none"> • Multi-Institutional Partnering • Focus is external, on changing others' understanding of the military as a strategic political capacity, and internal on implementing internal change initiatives. • In this latter regard, there is an emphasis on the initial stages of anticipating change, effectively contributing to the change, and monitoring and adjusting initiatives over the change period. • Senior leader initiatives exist to transform and improve a team or multiple units, or to attempt learning-organization applications at organizational and institutional levels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stewardship of the Profession • Core capacities are related to managing collective professional identity – the key issues of articulating what the profession is, what it stands for and what it believes in. • Able to engage in very abstract reasoning, exemplified at the highest stages of moral/identity development – in particular, the capacity for independent judgment of the profession's core philosophy, ideology and principles. • This capacity is integrated with acquisition of related capabilities in Cognitive and Change Capacities. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Defence Knowledge • Shift from information to knowledge, incorporating a broad understanding of the CF and defence as key components of security and government functions. • The shift from information to knowledge requires the additional perspective of understanding the rationale and purpose of intended actions; and the generalized outcomes that are to be achieved (information + purpose = knowledge). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mental Models • Uses inductive and deductive reasoning skills to create, adapt and generalize knowledge both from one's own previous learning and experiences, and from other domains such as professional literatures. • Conducts abstract reasoning and draws on appropriate professional orientation to be able to understand desired outcomes. • Aware of assumptions embedded in the military way of training issues, testing working hypotheses, operating within the academic discipline of military thinking. 	<ul style="list-style-type: none"> • Group Cohesiveness • At this level of larger or multiple units/teams/groups, is involved in aspects of leading the institution, and applies broad influence processes to ensure internal cohesion, fostering commitment and supporting subordinate leaders while also engaging in effective boundary-spanning activities, especially in joint or multi-national operations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Group Transformation • Able to adapt and align groups or sub-systems to the broadest requirements of the institution while ensuring the tactical proficiency and effective integration of individuals and small teams/sections within the larger formation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultural Alignment • Guides framing of problems, and interactions with others, to apply leader influence to shape or align the extant culture to be consistent with the ethos. • Contains some of the most complex challenges in achieving competing institutional effectiveness objectives – mission success versus member well-being, internal synchrony and stability versus external adaptability and experimentation. 	
ADVANCED	<ul style="list-style-type: none"> • Military Information capabilities: • Understanding not only what to do but the context in which this occurs (data + context = information). • Examples: Effects-based operations, impact of instability and conflicts on multinational relations, international law, civil control of military. 	<ul style="list-style-type: none"> • Theories and Concepts • Able to reason, moving from the concrete to the abstract, from procedures and rules to principles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Individual Persuasion • Social skills for leading people, particularly the abilities to effectively influence others "one-on-one" or small-group, using some range of influence behaviours appropriate to the characteristics of the situation, the followers and the individual leader. 	<ul style="list-style-type: none"> • Self-Efficacy • Capacities at this stage are focused on the individual's abilities to monitor self-efficacy, engage in self-reflection, make early commitments to self-development, and adapt one's behaviours to the social environment/context in which one is functioning. 	<ul style="list-style-type: none"> • Self-Regulation • Conducts basic self-regulation, avoiding obvious ethical violations and not displaying behaviours that erode the reputation, image or credibility of the profession, essentially a journeyman stage of professionalization. • Abides by the principles of the Defence Ethics Program. • Capable of serving as an example. 	
INTERMEDIATE	<ul style="list-style-type: none"> • Tactical and Tactical Procedures • Learning standard Military Occupational Classification (MOC) and sea/land/air procedures. • For initial leader roles, acquiring an overview of such standards and procedures, and small group tactics. 	<ul style="list-style-type: none"> • Theorems, Practical Rules • Reasoning at this level is intended to identify the appropriate task procedures, using simple theorems, practical rules or established scientific principles/laws. • When cognitive capacities interact with expertise at the junior level, the two elements function in a cookbook approach to problem solving and task accomplishment. There is limited capacity for innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Team-Oriented Followship • Aware of group norms, minimum leader-style flexibility. • Moderate communication capabilities applied through baseline interpersonal skills, reflecting an awareness of basic influence factors, group diversity issues and non-prejudicial self-behaviour. 	<ul style="list-style-type: none"> • External Awareness • Minimal expectation in change capacities would be a generalized orientation and awareness of changes occurring external to the CF, and the CF transformational efforts, as means of signaling the importance of practising openness to externally driven change. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normative Compliance • Understands the concepts and practices of the profession of arms at an introductory level. At a minimum, practices military group norms, and adheres to discipline demands. • As an ab initio professional (apprentice), looks externally (to supervisors or codes of conduct) for guidance as to the appropriate behaviours in specific circumstances. Internalizes values minimally. 	
JUNIOR	<ul style="list-style-type: none"> • Military Information capabilities: • Understanding not only what to do but the context in which this occurs (data + context = information). • Examples: Effects-based operations, impact of instability and conflicts on multinational relations, international law, civil control of military. 	<ul style="list-style-type: none"> • Theorems, Practical Rules • Reasoning at this level is intended to identify the appropriate task procedures, using simple theorems, practical rules or established scientific principles/laws. • When cognitive capacities interact with expertise at the junior level, the two elements function in a cookbook approach to problem solving and task accomplishment. There is limited capacity for innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Team-Oriented Followship • Aware of group norms, minimum leader-style flexibility. • Moderate communication capabilities applied through baseline interpersonal skills, reflecting an awareness of basic influence factors, group diversity issues and non-prejudicial self-behaviour. 	<ul style="list-style-type: none"> • External Awareness • Minimal expectation in change capacities would be a generalized orientation and awareness of changes occurring external to the CF, and the CF transformational efforts, as means of signaling the importance of practising openness to externally driven change. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normative Compliance • Understands the concepts and practices of the profession of arms at an introductory level. At a minimum, practices military group norms, and adheres to discipline demands. • As an ab initio professional (apprentice), looks externally (to supervisors or codes of conduct) for guidance as to the appropriate behaviours in specific circumstances. Internalizes values minimally. 	