

*Federico Aznar Fernández-Montesinos*

Repensando el Liderazgo  
Estratégico -14<sup>a</sup>-. Las cualidades  
del Líder

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

## Repensando el Liderazgo Estratégico -14<sup>a</sup>-. Las cualidades del Líder

### 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 las cualidades del líder.

### 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 the qualities of the leader.*

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

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

En el marco del liderazgo estratégico es imprescindible aproximarse a las cualidades con que debe contar un líder, aceptando de antemano la diversidad de su tipología y, con ello, la también diversidad de las cualidades de las que debe estar armado.

El liderazgo es una cuestión transversal, esto es, adquiere insumos de múltiples campos y se desarrolla por medio de un gran número de disciplinas y recursos (legales, éticas, de representación, culturales, corporativas...) lo que obliga a su pormenorizado análisis. No obstante el liderazgo efectivo, queda definido por sus resultados y no por los atributos.

Cuando se hace una aproximación en este sentido, es lo que, en el ámbito de la teoría del liderazgo, se conoce bien como “*aproximación de las habilidades,*” si se toman en cuenta las capacidades; o bien como “*aproximación de los rasgos,*” cuando se enfatizan los atributos con que ha de contar el líder. Ambas aproximaciones forman parte de la “*perspectiva centrada en el líder.*”<sup>1</sup>

En este contexto, para la Armada Española “*las cualidades que distinguirán a las personas idóneas para ejercer el liderazgo estratégico serán la visión, la capacidad para gestionar la confianza, la resolución, la adaptabilidad y la habilidad para comunicar...Su capacidad de visión ha de permitirle entender no sólo la organización como un todo, sino como un elemento más del conjunto del Estado, que afecta y es afectado por multitud de agentes externos a la propia organización*”<sup>2</sup>

No obstante, existen muchas relaciones en las que se pretende inscribir los atributos con que debe contar un líder estratégico, de modo que puede decirse que no existen cualidades que le sobren y todas tienen su lugar en él. Las cualidades hacen presumir algo positivo, virtuoso. Jorge Manrique, de modo magistral, las sintetizaba y ejemplificaba en sus célebres coplas:

“En ventura Octaviano, / Julio César en vencer/ y batallar,/En la virtud, Africano,/ Aníbal en el saber/ y trabajar,/ En la bondad un Trajano,/ Tito en liberalidad/ con alegría,/ En su brazo, Aureliano/ Marco Atilio en la verdad/ que prometía/ Antonio

<sup>1</sup> GONZÁLEZ DE ESCALADA ÁLVAREZ, Carlos. Historia del liderazgo en España: origen del término y evolución contemporánea del concepto de líder. Tesis Doctoral presentada en la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA) en Septiembre de 2017

<sup>2</sup> Publicación de la Armada. Modelo de liderazgo. Nivel estratégico. Ministerio de Defensa.

Pío en clemencia,/ Marco Aurelio en igualdad/ del semblante,/ Adriano en la elocuencia,/ Teodosio en humanidad/ y buen talante,/ Aurelio Alejandro fue/ en disciplina y rigor de la guerra,/ un Constantino en la fe,/ Camilo en el gran amor/ de su tierra.”

Sun Tsu<sup>3</sup> considera que las cualidades del mando deben ser: sabiduría, sinceridad, benevolencia, coraje y disciplina. El FM 22-100, que fija la doctrina genérica del Ejército norteamericano sobre liderazgo, habla de desarrollo en términos de características, técnicas, tácticas, conceptuales y de competencias especiales de liderazgo. El FM 6-22 por su parte describe 8 competencias y 22 atributos para el liderazgo.

John Adair,<sup>4</sup> así mismo, habla de capacidad de tomar decisiones, energía, inspiración de confianza, determinación, ejemplo, coraje resolutivo, serenidad en momentos de crisis (Serenísima es tratamiento de protocolo nobiliario), sentido de la justicia, humanidad, iniciativa, orgullo, lealtad, sentido del deber, humor, capacidad de aceptación de la responsabilidad, condiciones físicas, entusiasmo y humildad. Y las resume en entusiasmo, integridad, el equilibrio entre dureza o exigencia y justicia, humanidad, energía y resiliencia.

Pero la verdad es que la existencia de un compendio imperecedero de cualidades para un líder en todo momento y función, es una idea que se ha postergado en beneficio de la misión a considerar, de la adecuación entre los requisitos que esta demanda y de las aptitudes que el líder oferta.

Bien es cierto que no existe liderazgo sin carácter, sin carisma. Max Weber definía el carisma como *“una cualidad de un individuo por virtud de la cual éste es considerado como excepcional”*; esta cualidad viene así a constituirse en el nexo entre el líder y sus seguidores. Es decir, debe existir una singularidad respecto del resto de la población que facilita la conexión emocional. Y es que, citando a Buyng Chul Han: *“El sentimiento precede al pensamiento,”* porque cualquier decisión racional debe pasar por el tamiz emocional del ser humano, al ser este una totalidad indiferenciable. Esto es determinante.

<sup>3</sup> SUN TSU. El arte de la guerra. Editorial Biblioteca Nueva, Madrid 2000, p. 21.

<sup>4</sup> ADAIR, John. Effective Strategic Leadership. Pan Books, 2003, p. 64 y ss.

Margaret Thatcher, decía que el futuro de un hombre es su carácter; los versos de Cyrano que introducían capítulos precedentes muestran un exceso estrambótico que puede hacer del personaje novelesco más de líder táctico que de estratégico, porque, a nivel táctico las cosas son simples y claras. La claridad, a nivel estratégico, puede venir de la falta de datos o de la escasa comprensión del problema.

Solo captar las claves del problema hace posible su resolución. Es más, en no pocas ocasiones, el problema radica en encontrar las referencias correctas para su resolución; ellas vienen a ser el punto de situación. Las referencias suelen ser la primera de las cuestiones, y el problema suele ser que estas no se ven habitualmente cuestionadas; se presentan como transparentes para el usuario por razones culturales, naturales.

Pensemos, por ejemplo, en el geocentrismo del Universo. En su lógica, en el movimiento de los astros, había algo que no terminaba de encajar, pero las referencias terrestres contaban hasta con protección religiosa. El traslado de la referencia al Sol permitió que gran parte del sistema encajase en un universo que a la postre perdió toda referencia. La primera cuestión, la más valiente, son así las referencias, un debate cuasi metacognitivo y, por consiguiente, difícil pues supone el cuestionamiento de todo un colectivo al poner en duda sus fundamentos.

Esto se da en las relaciones interculturales. Si para Occidente, en el siglo XXI, el eje de referencia es el individuo y el primero de los valores a considerar es la libertad, en el mundo islámico este gravita en torno a la comunidad (la *Umma*) y a la justicia como valor primordial. No es que ambos tengan valores diferentes, sino que la implantación u ordenación jerárquica del constructo lo es. Esto, al partir de claves distintas, genera problemas de comunicación y entendimiento, al codificarse y decodificarse el mensaje desde claves y racionalidades diferentes.

Con todo, la razón y sus claves no subsisten por si solas sino que se encuentran sometidas a los dictados de lo irracional, del carácter. Al decir de Cervantes en *El Quijote*: "*la razón de la sinrazón que a mi razón se hace, de tal manera mi razón enflaquece, que con razón me quejo de la vuestra fermosura.*"

No obstante, tras los totalitarismos del siglo XX, los liderazgos fundados en la fuerte personalidad del líder han sido, y lo son aún, vistos como sospechosos. E incluso debe plantearse que, el equilibrio que suele acompañar a todo en la naturaleza, hace que las grandes fortalezas suelen en la práctica venir acompañadas por debilidades igualmente grandes que las compensan en términos globales.

En cualquier caso, y como refiere el viejo refrán español, todo es bueno para el puchero, aunque es ciertamente la integridad moral, la inteligencia (el juicio estratégico), la formación y la determinación (el coraje) la base sobre la que se asienta el conjunto.

La palabra integridad deriva de *integer*, término latino que viene a significar intacto, entero, no atacado por el mal; esto es, la pureza originaria y completa. La integridad proporciona la referencia que debe guiar los actos del ser humano. Una referencia permite progresar en algún sentido y en relación a algo. Y para saber hacia dónde se va, conviene tener claro la posición de partida, nuevamente las referencias, para que exista movimiento aunque sea en términos relativos; en otro caso, todo lo demás sobra. El auténtico liderazgo, como nos recuerda Chris Lowney, no es una función ni un trabajo sino la vida real de un líder. Hay una continuidad sin fractura entre lo público y lo privado. Los líderes de verdad son como se muestran, al decir del adagio latino, *domi militaeque*, en la paz y en la guerra.

Es una corriente de pensamiento que se ha venido a llamar del “*Liderazgo Auténtico*.” Estos líderes, desean únicamente servir, servir a los demás, tienen un gran conocimiento de sí mismos y se sienten libres para actuar desde unos valores profundos que se encuentran en la raíz de sus actos. Son gentes apasionadas y auto disciplinadas que viven lo que hacen. Su vida privada es transparente, no han de esconder nada, no es preciso. Como decía Ralph Waldo Emerson: “*Nadie ha aprendido el sentido de la vida hasta que ha sometido a su ego para servir a sus hermanos.*”

La integridad debe servir a la aceptación de la responsabilidad derivada tanto de los propios actos como de los subordinados. Como reza el dictado de Carl Schmitt “*ab integro nascitur ordo,*”<sup>5</sup> *el orden nace de lo integro*. No puede ser de otra manera.

Recordando una conversación con el profesor Rafael González Fernández, este sostenía que es muy difícil mantener el tesón sino es sobre la base de creencias profundas y estables en su sentido orteguiano: la ideas “*se tienen*”, pero en las creencias, en los fundamentos, “*se está*”. Las creencias son unos intangibles, unas claves como hemos visto transparentes al usuario, una concepción del mundo permanente por cuyo filtro pasa todo el universo visible y nos ayuda a su comprensión.

Según Milton Rokeach la clave estaría en los “*valores*” sobre los que el individuo sostiene sus actitudes y decide su conducta, por lo que las personas capaces de mantener sus proyectos necesitan esa base que les proporcionan sus creencias.

Otra variable según el mismo profesor se situaría en los colaboradores: su elección, formación, lealtad, lo que requiere que el líder respete, apoye y proteja, delegando para conseguir eficazmente tareas y objetivos... Parece que las personas con creencias estables y valores profundos se mantienen más serenas e inalterables, además pueden combatir con más eficacia el estrés y la incertidumbre, lo que les ayuda, simultáneamente, a mantener sus propósitos y a relacionarse de manera eficaz con los colaboradores.

La inteligencia siempre es positiva. Von Moltke apuntaba a que los primeros a fusilar en caso de conflicto estaban en el propio Ejército y debían ser siempre los tontos trabajadores. Pero a la contra, la capacidad intelectual por sí sola no hace al líder. Parafraseando a Einstein, no se debe convertir al intelecto en un dios; si bien puede llegar a poseer una corpulencia impresionante, también puede ocultar notables carencias de personalidad.

Su encomienda no es tanto la de dirigir, como la de servir. Ésta es sólo una de las alas del águila, la otra está constituida por los sentimientos. Goleman lo define como el líder resonante. Ciertamente, el líder guía, motiva, persuade, resuelve problemas, inspira... pero sobre todo, sintoniza los sentimientos de las personas y los mueve en

---

<sup>5</sup> SCHMITT, Carl. El concepto de lo político. Alianza Editorial, Madrid, 1991, p. 90.

una dirección emocionalmente positiva.<sup>6</sup>

La palabra formación entendida como un término equivalente a capacitación es la suma de experiencia y conocimiento, deriva de dar forma, de adecuar. La inteligencia sin formación no suele llegar lejos o no lo hace tanto como cuando está formada y adiestrada. El General Prim, por ejemplo y con todos sus éxitos, se lamentaba de la pérdida de opciones que había supuesto su falta de educación, toda vez que comenzó en el Ejército desde sus peldaños más bajos. Una buena formación da opciones a la inteligencia, ayuda a reconocer el escenario y a encontrar la situación final deseada; abre y amplía el abanico de opciones posibles. A la inteligencia quedan consignadas las habilidades sociales y de comunicación, esenciales para el ejercicio del liderazgo.

Además la formación viene a ser un elemento de legitimación, de empoderamiento, de la máxima trascendencia. La autoridad fluye del conocimiento, del *Know-How*, este puede hacerse imprescindible, irrenunciable. Saber las respuestas es fuente de poder y autoridad, el poder de los técnicos. Carecer de este atributo deslegitima. Como rezaba el artículo 3º-II-2 de las antiguas “*Ordenanzas Generales de la Armada*” firmadas en 1793: “*El que ignora no puede mandar y si algún acaso le pone en cargo superior a su inteligencia, estará en el continuado desayre de darlo a conocer a sus inferiores, y en igual riesgo de perder su estimación.*”

Aún más, para personajes como Jenofonte, algunos pueden estar naturalmente dotados para el liderazgo – los líderes naturales -, pero otros, como el mismo había hecho, pueden adquirir tales virtudes y perfeccionarlas a través de la educación. El liderazgo encarna así un arte cuyos atributos son, aunque sólo sea parcialmente, transferibles.

Estas ideas enlazan con el concepto clásico de *frónesis* (Φρόνησις, *phronēsis* derivada del verbo *phroneo*, *comprender*) una suerte de “*sabiduría práctica*” o prudencia contrapuesta a la *hybris* o desmesura que supera al conocimiento teórico, la célebre *sofía*, y enlaza con la virtud y la conciencia plena. El líder debe ser un hombre de recursos, de cintura, para solventar todos los contratiempos que se le plantean. Como decía el Conde de Saint Exupèry “*lo esencial es invisible*”.

---

<sup>6</sup> CORONADO VELASCO, Ricardo. “El líder intelectual.”

<http://itzel.lag.uia.mx/publico/publicaciones/acequias/acequias23/a23p50liderazgo.html>

Algunos autores se refieren a este concepto a través de la idea de “*inteligencia práctica*” una capacidad que sirve a la resolución de las situaciones del día a día, donde los problemas están por definir y la información está incompleta; se trata de una habilidad para aprender de la experiencia, extrayendo de ella un conocimiento tácito y singular, una cierta sensibilidad, que es aplicada de modo satisfactorio a problemas novedosos. Una disfunción, una diferencia entre la valoración académica del líder y su valoración práctica derivada de la forma en que los líderes capitalizan sus activos, de su genialidad.<sup>7</sup>

En esta línea, en los antiguos informes personales de calificación (IPECS) de los Oficiales se preguntaba sobre su capacidad para “*hacer lo conveniente para que resulte lo necesario.*” Esto es, hacer lo preciso a su tiempo, lo que se ha venido a denominar en francés, tal vez para darle un punto místico, *savoir faire*. Nuevamente la *frónesis*.

Para Aristóteles la *frónesis* es una de las tres formas del carácter (*ethos*), las “*virtudes intelectuales.*” Las otras dos apelan respectivamente al *areté* (virtud) y *eunia* (buena fe). El líder es siempre un maestro, por la oportunidad y ponderación de sus decisiones.

En todo tiempo y más aún en tiempos de conmoción, cuando “*los cimientos se tambalean,*” se sigue a quien tiene el conocimiento, controla el factor técnico. Pero inteligencia y formación e incluso la imaginación y la creatividad, recogidas en la idea de *frónesis* y claves para la necesaria anticipación con que debe obrar un líder estratégico, con ser capitales, distan de ser todo.

Hay otra idea de Clausewitz, que converge con la formación del juicio estratégico, y este es, el “*coup d’oeil*”, que no es otra cosa que “*una inteligencia que aun en medio de la obscuridad más intensa, no deje de tener algunos vestigios de luz interior que conduzcan a la verdad*”. Añadía además que ese “*coup d’oeil*”, requiere del valor y determinación para seguir esa intuición o ese dictado de la inteligencia. Por ello, podemos afirmar que quien tiene el “*coup de d’oeil*” pero no la determinación (los

---

<sup>7</sup> CIACIOLO, Anna T.; ANTONAKIS, John; STENBERG, Robert J. “Practical Intelligence and Leadership: Using Experience as a Mentor” 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. 212 y ss.

franceses le llaman *courage* (*desprit*) es un proyecto de líder o un “líder esterilizado”<sup>8</sup> Y es que la determinación, el coraje, el valor, la tenacidad, son imprescindibles para que todo lo anterior sirva de algo, y no quede sólo en palabras, manifiestos y deberes para con otros. Nuevamente, un líder estratégico no es sólo un elucubrador o un profeta. El valor hace posible hacer lo correcto, lo decidido, aunque las circunstancias sean adversas no estimulen a ello o lo dificulten. Decisión y riesgo se encuentran interrelacionados. Como apuntaba De Gaulle “*El verdadero hombre de Estado es el que está dispuesto a asumir riesgos.*”

Esa determinación augura un esfuerzo prolongado en el tiempo – el despliegue estratégico precisa de tiempo, a veces de mucho - una voluntad sostenida, que hace posibles empresas de gran calado y proyección. El que se arriesga persevera. Es distinta la actitud del que opina y la del que financia un proyecto con sus propios fondos.

El liderazgo y el valor quedan así indisolublemente asociados. Recordando a Baltasar Gracián en sus reflexiones sobre el héroe: “*¿Que importa el entendimiento si el corazón se queda?.., para un corazón animoso no hay arma corta porque hacerse él un paso adelante se alarga ella bastante y lo que falta de acero lo supe el corazón de valor.*” Sin valor, no hay decisión y sin decisión no hay líder. Por eso, por su asertividad, a los militares se nos asocia con el liderazgo porque estamos acostumbrados a enfrentarnos a los problemas, a no vadearlos, a decidir y a aceptar la responsabilidad de sus actos.

A los líderes no los definen tanto sus capacidades o potencialidades como las elecciones que realizan. Los Generales alemanes de la Segunda Guerra Mundial han sido presentados por Liddell Hart como los mejores del mundo, un grupo cohesionado y homogéneo que gozaba de una enorme autoridad política pese a que poco tuvieron que ver con la génesis de la guerra o con los intentos de evitarla y siempre estuvieron sometidos al parecer de Hitler, por más que cuando la vieron perdida algunos trataron de sabotearla para llegar pronto a su final.<sup>9</sup>

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

<sup>9</sup> LIDDELL HART, Sir Basil Henri. *El otro lado de la colina*. Ediciones Ejército, Madrid 1983, pp. 29 y ss.

Y es que, en no pocas ocasiones las actitudes son más relevantes que las aptitudes, que la preparación. Como reza el dictado *"una manada de ciervos conducidas por un león es más temida que una manada de leones conducidos por un ciervo"*. Napoleón hacía la misma apreciación aunque con conejos.

Virgilio apunta en la Eneida y constituye una gran verdad que *"la fortuna sonrío a los osados"* (*"Audentes fortuna iuvat"*) en el sentido de que quien toma la iniciativa marca los tiempos y el ritmo de los acontecimientos forzando a actitudes de respuesta más limitadas. Esto también se encontraría expresado en el adagio latino *"Bis dat qui cito dat"* cuyo sentido recoge el aforismo hispánico *"quien da primero da dos veces."*

La gestión de la iniciativa requiere una gestión cuidadosa de la iniciativa. Así, el General Julius von Verdy du Vernois, citado por Rafael Vidal<sup>10</sup>, decía: *"Cuando se está decidido y se ha fijado la voluntad a ese respecto, entonces se pregunta uno lo que el adversario puede hacer para contrariarnos. Si se sigue el método inverso, es decir, si se busca primero lo que el adversario puede hacer y si de ellos se deduce lo que debemos hacer nosotros, se subordina uno a las intenciones del enemigo, se deja dictar la ley por él y se priva de uno de los medios más preciosos para triunfar en la guerra, es decir, la iniciativa."*

Así la imprudencia de una parte obliga, a veces, a la prudencia de otra. Por eso Maquiavelo considera que, aunque la fortuna sea impredecible, la *virtu* del príncipe, su impulso, puede domeñarla, por eso es mejor *"ser impetuoso que circunspecto."*<sup>11</sup>

El terrorismo utiliza esta lógica que es ofensiva; es, utilizando las palabras de un revolucionario, de Danton, *"audacia, audacia y de nuevo audacia,"* su debilidad le obliga a mantener en todo tiempo y lugar la iniciativa; perderla, por su inherente debilidad, supondría su inmediata derrota. Al decir de Bo Bennett: *"Sin iniciativa, los líderes son simplemente trabajadores ocupando puestos de liderazgo."*

Cuando a las actitudes se suman a las aptitudes, la temeridad, la osadía queda descartada. El riesgo es que los líderes estratégicos deben contar, en función de lo hasta ahora expuesto, con una cierta tendencia natural a la agresividad que la razón

<sup>10</sup> VIDAL DELGADO, Rafael. *"Método de planeamiento para un proyecto Turístico."* Ponencia del tema central día 19 de septiembre: organización de un proyecto turístico: metodología, medio ambiente/ecología y seguridad.

<sup>11</sup> MAQUIAVELO. *El Príncipe*. Unidad Editorial, Madrid 1999, p. 119.

debe mostrarse capaz de dominar, evitando peligros “*menores*” como la impulsividad. De esta forma, los líderes se mueven siempre en los límites del posibilismo, creándolo y expandiéndolo.

La aparición de Churchill en 1940 nuevamente es otro buen ejemplo aunque de signo contrario al de los Generales alemanes. Participó en distintas guerras -sirvió como observador en la guerra de Cuba, estuvo en la India británica, Sudán (tomó parte en la batalla de Omdurman) y en la Segunda Guerra Anglo-Bóer en la que cayó prisionero - cosechando éxitos pero también notorios fracasos fue, por ejemplo, uno de los principales responsables políticos del desastre de Gallipoli.

Era visto con desconfianza en tiempos de paz por su carácter vigoroso que se acomodaba mal a los problemas del momento; sin embargo, demostró ser un líder inigualablemente alentador sólo porque era más dominante y más agresivo que cualquiera de sus semejantes.<sup>12</sup> En 1945 tras el fin del conflicto en Europa, fue expulsado del poder. Liderazgo, heroísmo y poder son en cualquier caso, con todo y pese a la existencia de espacios comunes, conceptos distintos.

Su caso prueba bien que los que ganan una guerra raramente continúan siendo líderes en la paz, sobre todo en las sociedades poco militarizadas. Cumplen su función en un momento concreto, después las sociedades buscan otro tipo de líderes para resolver los nuevos problemas y que, además, no originarán en tiempo de paz problemas políticos internos. Su segundo mandato como Primer Ministro británico entre 1951 y 1955, se puede decir sin ambages que no fue exitoso.

Además, el líder debe ser capaz de transmitir su decisión, estimulando al conjunto en la dirección marcada, transfiriendo un entusiasmo que reduzca el temor a las dificultades que sin duda van a presentársele a lo largo del camino. Esto es, debe ser capaz de hacer llegar la fe de los profetas y, al mismo tiempo, de delegar como forma de mejorar los resultados y mostrar confianza en las capacidades de los subordinados, ayudándoles así a asumir sus propios retos, fomentando su compromiso con la causa y permitiendo su realización personal mediante la ejecución de sus cometidos.

---

<sup>12</sup> STORR, Anthony. La agresividad humana. Alianza Editorial, Madrid 1970, p. 58.

La gestión de las emociones en este contexto resulta ser un elemento central para la eficacia del líder, idea que enlaza con lo que, en tiempos recientes, se ha venido a llamar “*inteligencia emocional*” que algunos autores identifican con la capacidad para gestionar emociones y sentimientos de aquellos involucrados con el propósito de guiar el pensamiento propio y los actos. Ello implica, por un lado, el conocimiento de las emociones propias y su gestión; y, por otro, el reconocimiento de las emociones ajenas y su manejo en beneficio de la relación. Entramos en el éticamente complejo terreno del uso de las emociones para alcanzar objetivos socialmente útiles.<sup>13</sup> El líder estratégico es, en cierto modo, un sintonizador de almas.

Precisamente en este marco se sitúa la moral del grupo que, además, se relaciona con el *esprit de corps*. Este se define como “*la capacidad de un grupo para unirse de manera persistente y consistente en la búsqueda de un objetivo común.*” El líder estratégico es el principal responsable de la condición moral, al ser esta una cuestión de primer nivel. Piénsese que, en el ámbito militar Clausewitz define a la guerra “*como un choque de voluntades que se resuelve en el campo de batalla*” o una “*actividad del espíritu*”. De hecho, Napoleón decía que “*lo moral y lo material están en relación de tres a uno;*”<sup>14</sup> su medida pertenece a lo colectivo. El líder por ello debe desprender optimismo para el ejercicio de su labor, hacer que este fluya tanto lateralmente hacia otros líderes estratégicos con los que interactúa como hacia abajo. Cuestiones como el humor y la flema, pese a ser tácticas, no son baladíes en este contexto. Como decía el General Eisenhower: “*el mundo pertenece a los optimistas, los pesimistas son meros espectadores.*”

El manual de campo FM 22-100 del Ejército de los Estados Unidos definía la moral como

*“el elemento intangible más importante de la dimensión humana. Es una medida de cómo se siente el personal a cerca de sí mismos, el equipo y sus líderes. La moral alta viene del buen liderazgo, el trabajo compartido y el respeto mutuo. Es una ligazón emocional que viene de los valores compartidos como la lealtad con*

---

<sup>13</sup> CARUSSO, David R.; WOLFE, Charles J. “Emotional Intelligence and Leadership development” en 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. 241 y sss.

<sup>14</sup> LIDDELL HART, B. Estrategia: la aproximación indirecta. Ministerio de Defensa, Madrid 1989, p. 30.

*los compañeros y una creencia de que la organización va a cuidar de las familias. La moral alta genera un equipo cohesionado que se dirige entusiásticamente al logro de los objetivos comunes. Los líderes saben que la moral, el esencial factor humano, mantiene al equipo junto y le permite afrontar los aterradores y desalentadores eventos que suceden en las guerras”*

La moral, la propia y la de la otra parte, son capitales en los conflictos. En la guerra, en la batalla, se trata de doblegar la voluntad del contrario. La guerra es para Clausewitz *“una actividad del espíritu,”* una emoción, un sentimiento. Está vencido o en guerra quien se siente así. Por eso el germano proponía ir de lo fuerte a lo fuerte, como una suerte de pedagogía sangrienta. Las batallas habitualmente no son decisivas tanto por su impacto físico y destructivo como por su impacto emocional. Trafalgar no fue decisivo para la Armada sino porque esta lo aceptó así, ya que de facto y a la postre, se perdieron cinco barcos más que la flota británica. Y la narrativa nacional de este país hizo el resto.

Hitler decía que *“todas nuestras verdaderas guerras se entablaron antes de que comenzaran las operaciones militares”*<sup>15</sup> apuntando a que *“nuestra estrategia consiste en destruir al enemigo desde dentro”*, mientras Lenin insistía en *“retrasar las operaciones hasta que la desintegración moral del enemigo haga a la vez posible y fácil asestar el golpe definitivo.”*<sup>16</sup> Como decía Sun Tsu: *“Los guerreros victoriosos ganan primero y luego van a la guerra, mientras que aquellos derrotados, primero van y luego tratan de ganar.”*<sup>17</sup> León Trotsky lo expresaba gráficamente con la poca delicada figura del *“puñetazo al paralítico.”*<sup>18</sup>

La definición de Estrategia para Beaufre se hace eco de esta relación: *“el arte de la dialéctica de las voluntades empleando la fuerza para resolver su conflicto. Su objetivo es alcanzar la decisión creando y explotando una situación que provoca una desintegración moral del adversario para obligarlo a aceptar las condiciones que se le quieren imponer.”*

<sup>15</sup> LIDDELL HART, B.H. Estrategia: la aproximación indirecta. Ministerio de Defensa, Madrid 1989, pp. 208 y 209.

<sup>16</sup> LIDDELL HART, B.H. Estrategia: la aproximación indirecta. Ministerio de Defensa, Madrid 1989, p. 153.

<sup>17</sup> SUN TSU. El arte de la guerra. Editorial Biblioteca Nueva, Madrid 2000, p. 42.

<sup>18</sup> FRÍAS O'VALLE, José. Nuestra guerra y nuestra paz. Colección Adalid, Móstoles 1985.

Moral y resiliencia se encuentran así interrelacionados. El líder tiene que ser personalmente resiliente, lo cual no quiere decir que cualquier suceso que afecte a su visión pueda ser una prueba de su voluntad. Cuando más grandes sean las dificultades, mayor debe ser su voluntad. Carlyle decía *“puede ser un héroe lo mismo el que triunfa que el que sucumbe, pero jamás el que abandona el combate;”* y Henry Ford lo tenía muy claro *“los que renuncian son más numerosos que los que fracasan.”*

Esto lo ejemplificarían bien personajes como Churchill *“el éxito es la capacidad de ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo”*- o Mao *“derrota tras derrota hasta alcanzar la victoria.”* haciendo que la victoria al final sea para el que *“supo resistir más tiempo, soportar más bajas y mantener su fe en la victoria.”*<sup>19</sup> En palabras de Raymond Aron *“los guerrilleros ganan la guerra cuando no la pierden y quienes luchan contra ellos la pierden sino la ganan.”*<sup>20</sup>

Como ejemplo de la importancia de lo referido, algunos autores atribuyen el fin de la Primera Guerra Mundial al colapso psicológico de los líderes militares (Hindenburg y Ludendorff principalmente), que sobrevaloraron la gravedad de la situación militar y no supieron gestionar la presión, creando una situación de alarma entre el pueblo y la clase política, lo que tuvo como consecuencia tanto su derrumbe interno como el de los propios aliados.<sup>21</sup> El colapso psicológico del enemigo, su dislocación, forma parte de la estrategia de aproximación indirecta preconizada por Liddel Hart<sup>22</sup> y de la que este caso es un ejemplo de aplicación exitosa.

No obstante, las decisiones del líder estratégico habrán de tomar en consideración aquellas circunstancias que vengan al cabo y no deberían verse afectadas cuando no sea así; es decir, deberá ser capaz de discernir entre voluntad y obcecación, por más que algunos líderes hayan probado ser hasta patológicamente testarudos.

En fin, la doctrina aristotélica del justo medio no resulta adecuada a este marco de cualidades, en el sentido de que en un momento dado puede requerirse, en ese compendio de atributos, que se produzca un desequilibrio en un sentido u otro en

<sup>19</sup> PIZARRO PIZARRO, José A. La guerra de Indochina punto de inflexión de la historia militar contemporánea. Tesis doctoral Universidad Complutense, Facultad de Geografía e Historia 2007, p. 465.

<sup>20</sup> ARON, Raymond. Pensar la guerra, Clausewitz. T. II. Ministerio de Defensa, Madrid 1993, p.197.

<sup>21</sup> LIDDELL HART, B.H. Estrategia: la aproximación indirecta. Ministerio de Defensa, Madrid 1989, pp. 200 y ss.

<sup>22</sup> LIDDELL HART, B.H. Estrategia: la aproximación indirecta. Ministerio de Defensa, Madrid 1989.

función tanto del marco considerado como del momento. Debe aportar certeramente el atributo que la situación demande, de modo natural o disponiendo del juego de cintura preciso para, habiéndose apercebido de una necesidad, contribuir con la cualidad necesaria.

Así puede ser necesario que parezca fiero para demandar respeto— Federico II de Prusia decía que “*el soldado debe temer más al bastón del Oficial que a la bala del enemigo*” y apostillaba “*si mis soldados se pusieran a pensar no se quedaría ni uno sólo*”<sup>23</sup>- , en otros momentos un padre, tal vez interese que en momentos de incertidumbre sea un técnico, dotado del *Know-How* preciso y que conozca la salida, o un buen gestor... solo hay un hecho determinante, fáctico y empírico, que prueba su condición de líder: que el conjunto (no sólo un grupo, los Oficiales, los soldados...) le siga como un todo. Si no lo hace, no es un líder.

Paradójicamente, cuanto más se asciende en la pirámide jerárquica de la organización más tiempo se emplea fuera de ella negociando, convenciendo. El liderazgo es un equilibrio entre los compromisos externos y las demandas internas. Y es que el liderazgo es también representación, imagen. Es la figura hierática e imperturbable del General, su temple próximo a la *ataraxia* (imperturbabilidad) estoica capaz de conservar la calma y serenidad<sup>24</sup> aun en las peores circunstancias; nuevamente el Capitán a caballo.

No puede haber ninguna duda sobre su capacidad para resolver los problemas que se le plantean. Su presencia consolida las situaciones, va con la ola cuyo discurrir no altera sino en un margen pequeño; su dictamen irrefutable sirve como catalizador para el afianzamiento de lo que se está haciendo. Cuando el General confederado Lee cabalgaba al lado de una columna de tropas, sus soldados le vitoreaban sintiendo la presencia del padre.

La representación se encuentra ligada a la cultura de la que el líder estratégico es su máximo exponente. Y esta ligazón sólo es posible desde la ejemplaridad, razón por la que el líder estratégico debe resultar intachable. Su persona es un símbolo de la Institución a la que pertenece de modo que sus máculas también lo son de esta, en

<sup>23</sup> FRAGA IRIBARNE, Manuel. Guerra y conflicto social. Gráficas Uguina, Madrid, 1962, p. 52.

<sup>24</sup> “*Aequam memento rebus in arduis servare mentem*” escribiría Horacio en sus Odas, “Recuerda conservar la mente serena en los momentos difíciles”

razón del carácter biunívoco establecido. Sus faltas le hacen vulnerable a él y con él al resto de la organización.

Ibsen, a través de uno de sus personajes, sostenía que el hombre más fuerte del mundo es el que resiste la soledad. El líder es una persona completa, como reza el dictado de Bías de Priene, uno de los Siete Sabios de la Grecia antigua y convertido en aforismo latino, *“omnia mea mecum porto,” todo lo que tengo va conmigo*, no precisa de nada, ni siquiera de compañía, *“es como nave de mercader, trae su propio pan de lejos.”* De esta manera puede superar la soledad inherente al ejercicio de la autoridad, la soledad de un mando obligado a trascender sobre las personas que lo acompañan; por eso no puede tener amigos. Los reyes solo pueden dar puntualidad; las formas son toda su cortesía.

El líder suele ser así alguien solitario; es más, si su éxito es prueba de supervivencia, también es cierto que suele dejar por el camino, y como resultado de los avatares y las contradicciones, a sus amigos de antaño, cuando no a sí mismo. *Por eso su figura alcanza invariablemente un tinte melancólico. Temístocles, el héroe de Salamina, acabó sufriendo el ostracismo acusado injustamente de traición precisamente en beneficio de Persia, razón por la que buscó refugio en ese país y nunca volvió a Atenas. Como decía Scott Fitzgerald: “Muéstrame un héroe y te escribiré una tragedia.”*

Durante la antigüedad clásica, lo propio de los hombre libres no era atender a la subsistencia ni dedicarse a la producción de cosas útiles. Para eso estaban los esclavos, el ideal era dedicarse a la vida contemplativa y, sobre todo, al *diálogo amistoso*, al igual que hacían los dioses olímpicos, más sabios y con más tiempo.<sup>25</sup>

El líder estratégico, imitando a estos, debe ser alguien capaz de disponer de tiempo libre y una vida equilibrada. Las personas realmente ocupadas no mandan, son las circunstancias, el devenir las que manda sobre ellas, imponiéndoles el ciclo de la decisión y su tempo.

El líder estratégico debe contar con tiempo libre y para lograrlo precisa también de disciplina intelectual y decisión; es el concepto griego de *skholè* un término que hace

---

<sup>25</sup> BOTÍN SAEZ DE SUNTUOLA, Jaime en *“Elogio de lo inútil”* en VV.AA. *Apología de lo inútil*, Editorial Avarigani, 2011.

alusión a un ocio contemplativo libre de las presiones del mundo, a equilibrio, diversión y a ocupación reposada. Eso supone la absoluta libertad y una curiosidad ociosa que guía la búsqueda del conocimiento sin un fin preciso, lo que constituye, además, el espacio óptimo para la decisión que es, exactamente, lo que se espera de un líder estratégico, y que además se encuentra asociada a un amplio espectro de posibilidades de elección. Esta idea se encuentra magistralmente recogida en la película “*Carros de fuego.*”

Los grandes lores británicos no son personajes indolentes, sino gentes que con todos los aspectos materiales resueltos, han podido dedicarse a grandes empresas trascendentes. Es la “*vida buena*” preconizada por los clásicos desde Sócrates y que permite vivir en el mundo sin verse atrapado por él, pues como dice Jean Paul Sartre: “*Solo el hombre que no rema tiene tiempo para mover el bote.*”

La manzana de Newton, el átomo de Demócrito o la teoría de la relatividad, por ejemplo, sólo pudieron surgir en estas condiciones, como fruto de la displicencia y desinterés de los dioses, asociada eso sí, a la genialidad. Lo que es aparentemente inútil, una pérdida de tiempo y una expresión de vagancia, se nos puede mostrar con todo, esencial.

Y es que en el mundo que nos ocupa, hay un desequilibrio entre lo útil y lo inútil que amenaza nuestro progreso y nuestra felicidad a un mismo tiempo, a través de una mentalidad pragmatista y utilitarista que ha dado lugar a actitudes instrumentalizadoras y cosificadoras de recorrido corto / medio y que un líder estratégico debe superar para serlo. Y eso solo es posible desde el humanismo.

*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.

