

## **Reflexiones sobre liderazgo estratégico militar del siglo XXI. Aspectos del liderazgo estratégico: cambio y equipo (III)**

### Resumen

Este trabajo se enmarca dentro de un 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 el IEEE, y que cuenta con la participación de relevantes empresarios y profesores de distintas universidades españolas y británicas. Este ensayo irá seguido de otros en los que se abordará la visión, el propósito, la narrativa estratégica, la capacitación, los niveles de decisión,... con la vocación de constituir un todo integral sacando partido de los estudios ya realizados por otras Fuerzas Armadas como del ámbito civil. Este capítulo aborda aspectos sustanciales del liderazgo como son la gestión del cambio y la formación y relaciones del equipo.

### Abstract

*This essay is a part of a Part of a National Project of the Ministry of Economy and Competitiveness entitled "Strategic Leadership in Spain from History to Future Challenges" led by CSIC and with the collaboration of relevant entrepreneurs and professors from different Spanish and British universities. This essay is preceded by others the same issue and will be followed by others intending to constitute and integral whole, taking advantages of other works done at business level and from other Armed Forces. In this chapter we study some aspects of strategic leadership on managing changes and features as a team leader.*

Palabras clave

Liderazgo, militar, estrategia, geopolítica, futuro, cambio, equipo.

Keywords

*Strategic leadership, education, team, qualities of strategic leaders, mentoring.*

### Liderazgo y gestión del cambio

Un cambio debe tener su razón en la misión de la organización, en sus estructuras en relación con el entorno. Además, es una palabra vaga en la medida en la que se engloban desde fenómenos epidérmicos hasta las más profundas raíces de una organización. Pueden existir cambios en los sistemas operacionales, las estructuras y hasta en la cultura de la empresa. Estos pueden ser inaplazables y resultar así impuestos, o ser fruto de la intuición de un líder; este se adelanta a las circunstancias antes de que se consoliden, siendo capaz de hacer llegar su visión al grupo al que también conduce exitosamente a la nueva posición concebida para obtener partido del nuevo paradigma. Su prestigio y credibilidad son la base de cualquier proceso de cambio.

Los cambios son de muy diversa naturaleza y complejidad: pueden ser por innovaciones en productos o servicios, en procesos de trabajo, en estructura de la empresa (creación o eliminación de áreas, fusiones y adquisiciones), aperturas de mercados, cambios de estrategia y de cultura. Los hay simples, dramáticos, operativos y estratégicos. En todos ellos, el éxito tiene como factor clave el compromiso de los individuos que forman parte de la organización<sup>1</sup>.

Un cambio organizacional consiste en llevar una organización de una situación actual a una situación futura, la cual solo existe en la visión de los directivos. Un cambio así es paulatino, un proceso que se extiende por un periodo prolongado de tiempo. Por lo tanto, el líder que se requiere para dirigirlo no es el tradicional, sino un líder fuerte y comprometido. Y, a su vez, los líderes son vitales para conseguir, en los escenarios actuales, evitar el miedo al cambio y eludir la paralización de las organizaciones, su bloqueo. Debe procurar la transformación de la organización con vistas a su cada vez mayor adaptación a los objetivos a los que esta debe servir.

El escenario pretendido, alcanzable en el largo plazo y a la vez, como se ha visto, sentido como posible, debe ser el principio inspirador que guíe en sus actos a todos los miembros de la empresa o institución, proporcionando en última instancia una dirección de actuación clara al grupo al tiempo que estimulando el desapego respecto de la situación actual y generando la seguridad para abandonarla definitivamente. Así, la

<sup>1</sup> BROWN, Ofelia. «Liderazgo y cambio organizacional». <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/09/liderazgo-cambio-organizacional/>.

visión permite crear un puente intelectual entre presente y futuro, de modo que establece las bases para una actuación positiva, el desarrollo y la transformación, favoreciendo la sinergia y evitando que esfuerzos y recursos se dilapiden por no encontrarse orientados en la dirección debida.

En el ámbito de las Fuerzas Armadas, ligadas a cuestiones trascendentales de seguridad y dotadas con una cultura muy fuerte así como con un notable componente inercial, los cambios son progresivos y paulatinos toda vez que no se puede poner la seguridad de la nación en riesgo como consecuencia de un cambio. Como establece la Armada española:

«Por su posición, los líderes estratégicos son los principales catalizadores del cambio y la evolución, por lo que sus dotes de liderazgo resultan determinantes para llevar a cabo transformaciones de gran calado, cuya duración puede llegar incluso a superar su permanencia en el cargo, y que requerirán continuos reajustes y adaptaciones según evolucionen las circunstancias. Por tal motivo, la planificación a medio y largo plazo ha de ser la principal preocupación del líder estratégico, descansando la gestión del día a día en los líderes de niveles inferiores»<sup>2</sup>.

Además, las Fuerzas Armadas deben ser altamente maleables —y ello implica cambios— para absorber y dar respuestas a las acciones del adversario puesto que en un conflicto la relación es dialéctica y es necesario bascular. Es el conocido como «principio de acción recíproca» de Clausewitz en base al cual cada parte trata de superar a la contraria en la fuerza empleada; el proceso acaba en el «alzamiento de los extremos», el uso de toda la fuerza disponible frente al contrario. Se trata de pares de fuerza enfrentados. El cambio en forma de necesidad de adaptación y de respuesta que se da en los conflictos y con ello la necesidad de bascular es, consecuentemente, una constante.

Los líderes más antiguos utilizan el mando, el liderazgo y la gestión para alcanzar los fines del cambio, pero no son meros mandos. En este contexto debe dar muestras de una clara capacidad de adaptación, alguien que se muestra resolutivo y flexible, persistente frente a la adversidad pero capaz de reaccionar simultáneamente frente a las mutaciones estratégicas<sup>3</sup>.

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

<sup>3</sup> SCHOEMAKER, Paul J. H.; KRUPP, Steve; HOWLAND Samantha. «Strategic Leadership: The Essential Skills». *Harvard Business Review* 2, January-February 2013.

Liderazgo y cambio parecen términos que van de la mano. Un líder que continúa con las políticas del anterior, no se dota a sí mismo de la ocasión de significarse. No se precisa de un guía especialmente cualificado para acabar yendo por donde siempre. El ascenso de un nuevo líder genera por sí misma una pulsión de cambio o es el resultado de una llamada a afrontarlo.

Parece que el líder adquiere la condición de tal cuando abandona exitosamente la senda tradicional, el camino conocido, el *statu quo*, para adentrarse por terrenos ignotos, nunca antes explorados y que hacen que la organización abandone la zona de confort donde se encontraba instalada, generándose, consecuentemente, en esta un estrés a todos los niveles.

El líder establece las condiciones para llevarlo a efecto, motiva al equipo y crea las condiciones para su desarrollo. Sus miembros necesitan depositar su fe y también su reposo en alguien a quien precisan creer, consolidando con ello el estatus del líder; esa credibilidad es anexa a la ejemplaridad que queda a su vez ligada al ya analizado liderazgo transformacional. El líder proporciona una sensación de seguridad a los suyos, mantiene el momento y les inspira confianza para continuar.

En un medio más o menos estático, se descongela la situación, se efectúa el cambio y se vuelve a congelar nuevamente. Hace falta comunicar lo pretendido, apoyarlo y consolidarlo. El cambio debe ligarse al éxito de la misión generando un sentimiento de urgencia, transmitiendo confianza y entusiasmo. Y para perpetuarlo es preciso anclar el cambio en la cultura, de no ser así sería coyuntural y no perduraría<sup>4</sup>.

Los periodos de transición, de incertidumbre, suelen ser tiempos en los que, fruto de la oportunidad, florecen los líderes que vienen a ser quienes han diseñado el futuro pretendido en un océano de confusión cuyas líneas maestras solo pueden atisbarse levemente y por unos pocos dotados de capacidades para ello. Son tiempos interesantes, exitosos para los correctos intérpretes del momento a los que se ofrece una ventana de oportunidad.

El líder estratégico es fundamental en los procesos de cambio toda vez que sus dos atributos más significativos se ven directamente concernidos en ellos: la visión, la

---

[http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/HBR\\_Strategic\\_Leadership.pdf](http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/HBR_Strategic_Leadership.pdf). January–February 2013, *Harvard Business Review* 2.

<sup>4</sup> MC KAY, J. R. «The Scylla and Charybdis of strategic leadership». Canadian Defence Academy Press.

dirección en la que se pretende marchar, (su dimensión profética) y la ejecución, la conducción del grupo humano (su dimensión pragmática). Los elementos que más lo hacen por un lado líder y por otro estratégico. El líder es así conductor y profeta.

El cambio no se produce si no se logra su aceptación intelectual por las personas y su enclavamiento en el marco cultural de la institución. Cambiar las cosas realmente, implica cambiar las lógicas de pensamiento. Por eso, el líder debe ser capaz de transmitir su concepción personal de cambio al grupo y lograr que este no solo la acepte sino que también la haga suya. Por eso, debe dar la cara para resultar creíble, esto es, personalizarlo en la medida de lo posible, y comprometerse con lo que auspicia y el esfuerzo que demanda, lo cual implica que debe ser consciente del mismo.

Por otra parte, ir directamente a la fuente permite un seguimiento que complementa lo señalado por los indicadores. El trato personal es pues imprescindible en este contexto. El líder estratégico debe conocer sobradamente a sus subordinados directos y a los círculos más próximos a su entorno. Ello es obligado pues, en un escenario ideal, es precisamente él quien los ha elegido por su capacidad y perfil para la función que desempeñan.

Humanizar su relación requiere ir más allá y pasa por fortalecer los lazos con los miembros de la organización de rango más bajo; serán ellos, por el carácter infrecuente de tal trato derivado de la distancia al líder, precisamente quienes más lo valoren. En palabras de Sun Tsu «trata a tus hombres como si fueran tus hijos amados y ellos te seguirán hasta el valle más profundo».

Cuanto más grande son el cambio o las exigencias, mayor es la necesidad de personalizar la institución y hacer visible el liderazgo. La comunicación tiene que darse en todas las dimensiones y sentidos. Esto trae de la mano la necesidad de educar, estimular y persuadir otros líderes institucionales u organizacionales, sin cuya concurrencia y compromiso el cambio realmente no puede tener lugar, ya que este puede obligar a cambiar la forma y mecánica de relación.

El líder debe tratar así de hacer pedagogía en los 360°. Y la pedagogía precisa de vocación, ejemplaridad y tiempo, haciendo posible la generación de nuevos hábitos y costumbres, auténticas autopistas hacia la virtud cívica u organizacional. De este modo se ancla el cambio en la cultura.

Liderar es comunicar. La comunicación en este estadio debe hacerse por todos los medios posibles, toda vez que sin comunicación tal propósito no puede alcanzarse; el conjunto no puede saber hacia dónde se pretende ir, ni tampoco se modifican los procesos mentales de las personas, comenzando por aquellos que definen lo que resulta o no importante.

No es suficiente solo tratar de influir en las élites de la organización, hace falta pues ser capaz de comunicar a todos los niveles. Es preciso trasladar un mensaje, hacer que la información adecuada llegue al conjunto de la organización y sea comprendida adecuadamente para que esta se mueva al unísono y como un todo ante las incertidumbres generadas en el cambio. Es muy importante modificar los patrones de comunicación de arriba abajo, por ser esta una vía de primer nivel. Y aquí está la clave de la cuestión. El medio es el mensaje, el ejemplo, la forma, el estilo: «el ejemplo cunde y los inferiores se perfeccionan en el sentido de los mejores» decía Ortega.

Por eso, por el ejemplo que se da, se sitúan los capitanes al frente de sus formaciones; y por eso resulta también deseable que quienes son líderes estratégicos —y por eso su lugar no se sitúa en primera línea— hayan liderado desde esa posición también en el pasado; todo admite excepciones, como por ejemplo el general Eisenhower. Ese hecho mejora su credibilidad a la par que les dota de conocimiento.

La comunicación estratégica es el apoyo mediático o comunicacional a la toma de decisiones, haciendo que los miembros de una organización sepan hacia dónde se dirige esta y orienten sus actuaciones. Esta comunicación no es en absoluto una cuestión menor toda vez que la fuerza del mensaje se dirige hacia el exterior pero también hacia el interior, para ello debe de estar dotada de credibilidad y coherencia, adaptarse al público objetivo y realimentarse a partir de su respuesta. Además prepara el entorno para la respuesta.

El esfuerzo en los asuntos de comunicación estratégica debe ceñirse a un plan y ser permanente. No es posible desarrollar un liderazgo de este carácter si no se posee el control de la comunicación estratégica. No se trata solamente de «que decir» sino también de «cuando» decirlo, entre otros factores. Y es que una noticia puede ser positiva si es oportuna y muy negativa si es tardía.

En toda organización existe una cultura estratégica que es fruto de la historia entendida como experiencia del pasado que impregna todos los niveles de una organización de modo inverso a su volatilidad, con lo que incorpora un componente inercial de primer

nivel. Esta es la razón por la que es imprescindible comprender la cultura y el impacto potencial del cambio. Para ello y su correcto ajuste, es necesario establecer métodos y canales de monitorización y evaluación.

Un cambio, como ya se ha apuntado, supone una alteración *status quo*, de los equilibrios de fuerza, la generación de un desequilibrio, la pérdida de alineación tanto con el medio externo como con el interior del sistema. Eso encarna un grave riesgo para la institución en la medida en que esta se ve temporalmente debilitada y puede resultar especialmente vulnerable hasta que la nueva situación no cuaje y se consolide. Además, un cambio a nivel estratégico produce una cascada de ellos a nivel operacional y más aun a nivel táctico que, además interactúan entre sí de abajo arriba y de arriba abajo. Por tanto debe ponderarse cuidadosamente las dificultades inherentes a la implementación de las decisiones y sus consecuencias.

Por la naturaleza dialéctica de la relación de la organización con el entorno, la adaptación a unos riesgos que evolucionan y, consecuentemente, el cambio es una constante. Con su visión y un sistema de valores bien articulado, transforman la cultura de la organización. Los líderes estratégicos tienen la responsabilidad de conducir el proceso de cambio; este, en las grandes organizaciones como las Fuerzas Armadas se produce lentamente y con un gran consumo de energía.

Un trascendente cambio tecnológico, por ejemplo, lleva aparejado un cambio normativo, lo cual trae consigo a medio plazo un cambio cultural; y ese cambio, siendo la cultura un elemento prevalente, es costoso lo que puede a su vez revertir el proceso, hacer que sea ineficaz o ineficiente y generar un periodo de tensionamiento en la organización.

Ello puede poner en riesgo la empresa y su misión, además de provocar incomodidades y desasosiego al personal —tanto por la afectación personalísima (retribuciones, expectativas profesionales...) como por discrepancias profesionales respecto a la nueva línea elegida— y hasta sentimientos de desconfianza hacia el líder que se ve cuestionado tanto en su visión como en la conducción del grupo humano, lo cual es especialmente grave si se demanda de él penalidades o sacrificios excepcionales.

El resultado es que se generan siempre resistencias al cambio que reclaman una reacción. Las actuaciones dirigidas a superar esta resistencia están agrupadas en dos categorías: acciones orientadas a la gente y acciones orientadas a la tarea. Las

acciones orientadas a la gente incluyen la explicación clara del cambio y sus consecuencias personales, sus causas y sus beneficios sin hurtar toda la problemática que lleva asociada consigo en este plano. Las orientadas a la tarea van dirigidas a la preparación tanto de la organización como del entorno para su implementación.

Otro problema radica en la legitimación que obtienen los líderes estratégicos a través del cambio, su reconocimiento y que puede llevarles a cambios innecesarios para justificar su propia existencia, haciéndoles asumir riesgos o costos difícilmente justificables; esa es una tentación frente a la que no pocas veces se sucumbe ya sea en la búsqueda de promoción o, simplemente, como propia satisfacción personal.

### El liderazgo estratégico y el equipo

La vida normal de una organización, la realidad de la guerra y, aun de la propia paz plantean en el siglo XXI problemas de gran complejidad. El líder, civil o militar, no es capaz por sí mismo de analizar todos los elementos de un teatro que trasciende con creces el campo visual o a la formación con la que cuenta.

Y es que, como se ha visto, en el siglo XXI nada es sencillo. Se precisa de un análisis multidisciplinar pero también multifocal, multireferencial, para acabar perfilando en la medida de lo posible la forma que el problema plantea. La visión desde distintas referencias, esto es, desde diversas ciencias, ángulos y posiciones ayuda a su comprensión. Un elefante<sup>5</sup> puede ser visto de diversas maneras según la posición del observador. Las conclusiones son distintas en cada caso y, lógicamente, las decisiones también.

Esto, la complejidad y calado, junto con lo prolongado en el tiempo que puede ser el esfuerzo pretendido y la continuidad del mismo, hace que esta sea una carga excesiva para una sola persona y sus resultados mejoren cuando esta labor es realizada por un grupo unido por una poderosa cultura corporativa común. Se precisa de un equipo que atienda a la recolección de datos y a su procesamiento, pero también al desarrollo de la autoridad en nombre de un cierto liderazgo. Y este debe ejecutarse de un modo concertado y coherente.

Plauto decía *ergomet sum mihi imperator*, yo soy mi propio comandante, queriendo escenificar con ello la libertad y autonomía de las propias decisiones. Pero eso no es

---

<sup>5</sup> Es una referencia a la parábola de un grupo de ciegos que tras tocar una sola parte del elefante lo describen de modo muy desemejante.

del todo posible a día de hoy aunque solo sea por la complejidad del escenario. El líder en un escenario como el que se plantea, no puede ser un autócrata —alguien que lo decide todo pero según unas reglas dadas— y mucho menos un déspota, esto es, alguien cuya voluntad es la única regla, lo cual solo es posible cuando se tiene el conocimiento técnico preciso, el *know how*.

Es más, una de las principales atribuciones de un líder estratégico es la designación de los miembros de su equipo, de los altos cargos que van a actuar en su nombre y desarrollar su programa. De hecho, al escogerlos está desarrollando de facto su propia estrategia, pues no solo escoge capacidades —eso es algo que, normalmente, puede darse por sobreentendido— sino también perfiles profesionales, aproximaciones y programas.

El término equipo puede entenderse así de un modo estrecho, esto es como una suerte de gabinete de apoyo a la decisión; o de un modo lato, como el conjunto de los altos cargos que van a desarrollar la estrategia del líder.

Un equipo es, atendiendo a estos considerandos, un grupo caracterizado por estar formado por dos o más individuos, que interaccionan socialmente y de forma adaptativa, que comparten o tienen metas comunes, que desarrollan tareas interdependientes, jerárquicamente estructuradas, que tienen un margen de vida limitado, cuyo expertizaje y roles se encuentran asignados y distribuidos<sup>6</sup>. Su mayor o menor articulación debe responder al espectro de responsabilidades que manejan, y va del gabinete al conjunto de líderes operacionales o del nivel siguiente a las órdenes del líder.

Los equipos se van haciendo, evolucionan y maduran, no son estáticos sino fluidos y dinámicos. Tienen un componente cíclico, son a un tiempo, un conjunto, una unidad social compleja, pero también una colección agregada de individuos que piensan, hacen y sienten. Los grupos no son iguales sino que varían en tamaño, función, capacidades, estructura y motivación<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> SALAS, Eduardo; BURKE, C. Shawan; STAGL, Kevin C. «Developing Teams and Leaders:Strategies and principles» en DAY, David V.; ZACCARO, Stephen j; HALPIN, Stanley M. (eds.). *Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow*. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers, Nueva York, 2004, pp. 326-327.

<sup>7</sup> SALAS, Eduardo; BURKE, C. Shawan; STAGL, Kevin C.; «Developing Teams and Leaders:Strategies and principles» en DAY, David V.; ZACCARO, Stephen j; HALPIN, Stanley M. (eds.). *Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow*. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers, Nueva York, 2004, pp. 326-327.

Sus miembros no precisan ser clones del líder sino complementarse entre sí formando un grupo armónico y coherente unido como resultado de una finalidad y una cultura común. Es la idea de la *Band of brothers* de la que hablara Shakespeare en el célebre discurso de su obra *Enrique V* previo a la batalla de Agincourt<sup>8</sup> y que la tradición naval británica, tan generosa siempre consigo misma, confería también al grupo formado por Horacio Nelson y sus comandantes.

El líder estratégico ejerce labores de liderazgo ordinario sobre su equipo con vistas a su integración, a la actuación como un único ser. Se decía de Herbert Von Karajan *que* «cuando levantaba la batuta, la orquesta tocaba sola y como una orquesta de cámara. Sun Tsu dice que la espada del buen general debe ser una prolongación sin discontinuidades de su brazo».

Un agregado de individuos no es un equipo, este tiene que conducirse de modo coherente, como una totalidad. La fragmentación por la no integración de alguno de sus miembros o, peor aún, su división en banderías al margen de las cuestiones planteadas, es una de las peores cosas que le puede pasar a un líder cuyo poder en tal caso debe ser utilizado para primar una u otra opción, lo cual tiene un costo en términos de legitimidad, rompe la armonía del conjunto y provoca con ello disonancias: falta de cooperación, de intercambio de información... todo lo cual se traduce en una pérdida de calidad en el apoyo a la decisión y aun de esta misma<sup>9</sup>.

«La humildad del líder debe hacerle sentir un miembro más del equipo que, a su vez, debe responder reconociendo su preminencia. Esto, por un lado, favorecerá el diálogo franco y la mutua confianza y, por otro, hará sentir el esfuerzo realizado como una carga común del conjunto».

Esto enlaza muy bien con la tradición china. En palabras de Lao Tse: «El líder es mejor cuando la gente apenas sabe de él. No tan bueno, cuando la gente lo obedece y aclama. Peor cuando es despreciado. Pero de un buen líder que habla poco cuando su

---

<sup>8</sup> Es el célebre discurso del día de San Crispín:  
«Nos pocos, nos felices pocos, nos, banda de hermanos;  
Porque aquel que hoy vierta su sangre conmigo  
Será mi hermano; por muy vil que sea,  
Este día ennoblece su condición:  
Y los caballeros ahora en sus lechos de Inglaterra  
Se considerarán malditos por no haber estado aquí,  
Y tendrán su hombría en baja estima cuando oigan hablar  
a aquel que luchara con nos ¡el día de San Crispín!».

<sup>9</sup> ADAIR, John. *Effective Strategic Leadership*. Pan Books, 2003.

tarea está cumplida y su trabajo realizado, la gente dirá, esto lo hicimos nosotros mismos».

La medida del propio liderazgo, su suelo, la otorga el equipo del que uno se dota para la ejecución. Escoger un equipo es siempre un reto. Líderes mediocres suelen escoger equipos que no les desafíen. Napoleón tenía príncipes bajo sus órdenes, lo cual le obligaba a campañas cortas, a su doctrina de la batalla decisiva, porque los príncipes siempre quieren ser reyes cuando no emperadores, lo cual ponía su silla en riesgo; eso es lo que tiene ser emperador. Como decía Ovidio en su *Carta a las Heroínas: Dux erat ille docum*, era un líder de líderes. Es más, el término duque —de *dux*, conducir— utilizado en la cita de Ovidio, designaba antaño al jefe de un ejército.

«El auténtico líder estratégico, renunciando a todo tipo de vanidad, debe saber escuchar —es este un factor crítico— y construir sus decisiones después de hacerlo, toda vez que en el complejo escenario del siglo XXI el problema no radica tanto en las respuestas como en la formulación de las preguntas en su sentido correcto. Y el conocimiento preciso para ello solo puede alcanzarse escuchando. La testosterona no es fuente de sabiduría sino de errores».

El líder actúa con visión de conjunto, formando parte del equipo y supervisando su funcionamiento como un todo, con los beneficios derivados de la simbiosis. Además, tiene que centrarse en los puntos fuertes de cada componente y conseguir que la sinergia del conjunto dé más de sí que la aportación agregada e individual, equilibrando los contrarios e integrando las diferencias, buscando la cooperación para disponer de cohesión y unidad, de diversidad y riqueza. Así, a través del compromiso con la meta común se lograrán los que decíamos líderes de equipos líderes<sup>10</sup>.

El resultado de la labor del equipo es la decisión, que nunca debe ser resultado del consenso, ya que esto no mostraría sino falta de madurez y ausencia de compromiso con la meta común, por más que el consenso y acuerdo del grupo sirva a su reforzamiento<sup>11</sup>.

El equipo tiene su afectación en la mecánica de la decisión. Así, hasta fechas recientes, los estudios sobre la toma de decisiones se centraban en el desarrollo de

<sup>10</sup> BORQUE LAFUENTE, Emilio. «Equipazgo» en EMILIO BORQUE, Emilio; CARREÑO FERNANDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Eduardo. *Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI*. Centro Geográfico del Ejército. Julio 2015.

<sup>11</sup> BORQUE LAFUENTE, Emilio. «Equipazgo» en EMILIO BORQUE, Emilio; CARREÑO FERNANDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Eduardo. *Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI*. Centro Geográfico del Ejército. Julio 2015.

métodos individuales que permitieran alcanzar las decisiones más correctas posibles. Se buscaba la sistematización, y esta se centraba fundamentalmente en la integración de la información para identificar los factores decisivos del problema, pero desatendían otras consideraciones importantes como la participación y el compromiso en la ejecución, o la aceptabilidad. Se centraban en lo técnico y conceptual de la decisión, en su calidad. Actualmente, se enfoca en el ámbito del equipo de trabajo tratando de conseguir, además de decisiones de calidad en el fondo, decisiones de calidad en la forma. Se busca una decisión práctica intangible, para alcanzar la meta con la participación adecuada, con el mayor compromiso posible por parte de los ejecutantes y con la máxima aceptación<sup>12</sup>.

Así, colateralmente, trabajando en equipo, se pueden satisfacer necesidades sociales tan relevantes como son la de pertenencia, la seguridad, el reconocimiento... Se estarán alineando necesidades, objetivos y metas personales con la meta común del equipo y contribuyendo a la de la organización. Esta alineación de objetivos particulares con la meta común va a ser adicionalmente un factor de motivación. Además puede contribuir a garantizar la continuidad y coherencia del esfuerzo al tiempo que la preparación del grupo<sup>13</sup>.

Este será el papel que tendrán los estados mayores de los ejércitos y los grupos interdisciplinarios para el estudio de problemas concretos de alto nivel. El líder estratégico se convierte, en primer término y al subrayar lo relevante, en un educador de su equipo, porque es a través de este a través del cual hará llegar su mensaje; la capacidad de escuchar y discernir con ello las distintas sensibilidades del grupo resulta ser un atributo muy relevante. Una cultura común sirve como argamasa y dota de coherencia al conjunto del sistema.

Los estados mayores aparecieron durante la campaña de Berthier en las guerras de Italia a finales del siglo XVIII siendo incorporado por Napoleón para su cuartel general. El concepto de estado mayor se irá desarrollando de la mano de militares como Gnisseau, Scharnhorst,... hasta convertirse en una realidad común a todos los ejércitos

---

<sup>12</sup> BORQUE LAFUENTE, Emilio. «La decisión» en EMILIO BORQUE, Emilio; CARREÑO FERNANDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Eduardo. *Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI*. Centro Geográfico del Ejército. Julio 2015.

<sup>13</sup> BORQUE LAFUENTE, Emilio. «La decisión» en EMILIO BORQUE, Emilio; CARREÑO FERNANDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Eduardo. *Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI*. Centro Geográfico del Ejército. Julio 2015.

del mundo, cuyos presupuestos sobrepasarán el ámbito meramente militar y se incardinarán en la sociedad civil, influyendo en la creación, por ejemplo, de conceptos como el de consejo de estado. No en vano Clausewitz era un oficial de Estado Mayor, además de (o tal vez a consecuencia de) un estudioso de la guerra.

Los estados mayores se conciben como una extensión de la personalidad y cerebro del jefe y están integrados por oficiales con distintos cometidos (administración, logística, planeamiento, comunicaciones...) encargados de asesorar técnicamente a los oficiales superiores, distribuir sus órdenes y controlar su cumplimiento. También pueden asumir por delegación el desarrollo de ciertas tareas o misiones. Sus oficiales son generalistas, es decir, no entran en cuestiones técnicas ni muy específicas que son derivadas a órganos subordinados y técnicos.

La delegación de atribuciones es imprescindible conforme se asciende en el escalafón —los informes personales de oficiales de calificación pedían cuentas de esa capacidad del informado al calificador— aunque solo sea por la imposibilidad física de atender debidamente las tareas más relevantes. La delegación no se efectúa por no gustar de desarrollar tal o cual cometido —de no existir una incapacitación técnica o déficit de formación para el mismo— sino para centrar la acción del mando en aquello que realmente resulta relevante, esto es, en el control de las claves de la situación.

Es más, detrás de un gran líder militar moderno, suele haber un gran jefe de Estado Mayor. En el caso de Napoleón, por ejemplo, fue principalmente Berthier. Es su responsable de la resolución de las cuestiones del día a día y contribuye a preparar la toma de decisiones.

La revolución de los asuntos militares con su énfasis en las nuevas tecnologías y en la centralización de la información no ha podido de facto restar poder a los comandantes de escena. Lo que suele producirse en la guerra pero también en las situaciones de crisis es una centralización de la información, y en aplicación del principio de subsidiaridad, una delegación de autoridad sobre el mando local, reteniendo algunas capacidades de decisión especialmente trascendentes.

En el mundo de los negocios es extraño encontrar al líder que sea capaz de sostener simultáneamente una visión a largo plazo y conciliarla con la gestión detallada de los asuntos diarios. El visionario está orientado hacia el futuro, es proactivo y su proceder se encuentra acompañado por el riesgo. El gestor es normativo, tiene por base el presente, la realidad que maneja en su día a día. El liderazgo estratégico es algo más

que la suma de visionarios y gestores. Los elementos clave para su desempeño son la visión hacia dónde se quiere ir y una cultura común que garantice la unidad de acción frente a los obstáculos que se puedan presentar.

En las empresas suele haber un meta-líder que implica la visión y la administración de la institución, un macro-líder que pretende alcanzar objetivos estratégicos definiendo cómo hacerlo; y un micro-líder que desarrolla y mantiene las relaciones humanas<sup>14</sup>.

El binomio comandante-segundo comandante, característica de todas las marinas del mundo ha resuelto con acierto estos problemas aunque a nivel táctico y es una réplica del modelo empresarial (presidente-consejero delegado). El primero es responsable del cumplimiento de la misión asignada y de la acción exterior mientras que el segundo se ocupa de las labores del día a día y traspasa al nivel superior aquellas cuestiones extraordinarias que superen la capacidad de decisión que tiene asignada.

El líder estratégico es el responsable del cumplimiento de la misión pero, derivado de esta responsabilidad, debe de cuidar la construcción del equipo y la formación y adoctrinamiento de sus miembros, aspectos estos concatenados y que merecen una atenta mirada.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos  
Analista del IEEE*

---

<sup>14</sup> MC KAY, J. R. *The Scylla and Charybdis of strategic leadership*. Canadian Defence Academy Press.