

Repensando el liderazgo estratégico (1). Capítulo I. Magis. Los niveles de decisión. Primera parte

Resumen

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

En este capítulo se hará una presentación general de la obra y una aproximación a la estrategia como referencia para la decisión.

Abstract

Finalized a series of preparatory articles entitled "Reflections on strategic military leadership" presented during the first half of 2017 as part of the National Project of the Ministry of Economy and Competitiveness entitled "Strategic Leadership in Spain: From History to Future Challenges." Led by the CSIC and with the purpose of deepening this effort, the contents have been systematized, consolidated and expanded adding new dimensions to become a book. This publication will be systematically splitted and

submitted in weekly chapters throughout this summer without losing sight of the integral nature of it. All this from the conviction that a national base of the necessary size for a subject as capital as strategic leadership is lacking and that a contribution made from the military view has synergistic effects in the civil world.

This chapter will make a general presentation of the work and an approach to strategy as a reference for the decision.

Palabras clave

Liderazgo estratégico, general, mando, cultura corporativa.

Keywords

Strategic leadership, general, command, corporate culture.

«La sabiduría del escriba exige tiempo y dedicación, y el que no está absorbido por otras tareas, se hará sabio. ¿Cómo se hará sabio el que maneja el arado y se enorgullece de empuñar la picana, el que guía los bueyes, trabaja con ellos, y no sabe hablar más que de novillos? Él pone todo su empeño en abrir los surcos y se desvela por dar forraje a las terneras. Lo mismo pasa con el artesano y el constructor, que trabajan día y noche; con los que graban las efigies de los sellos modifican pacientemente los diseños: ellos se dedican a reproducir el modelo y trabajan hasta tarde para acabar la obra. Lo mismo pasa con el herrero, sentado junto al yunque, con la atención fija en el hierro que forja: el vaho del fuego derrite su carne y él se debate con el calor de la fragua; el ruido del martillo ensordece sus oídos y sus ojos están fijos en el modelo del objeto; pone todo su empeño en acabar sus obras y se desvela por dejarlas bien terminadas. Lo mismo pasa con el alfarero, sentado junto a su obra, mientras hace girar el torno con sus pies: está concentrado exclusivamente en su tarea y apremiado por completar la cantidad; con su brazo modela la arcilla y con los pies vence su resistencia; pone todo su empeño en acabar el barnizado y se desvela por limpiar el horno. Todos ellos confían en sus manos, y cada uno se muestra sabio en su oficio. Sin ellos no se levantaría ninguna ciudad, nadie la habitaría ni circularía por ella. Pero no se los buscará para el consejo del pueblo ni tendrán preeminencia en la asamblea; no se sentarán en el tribunal del juez ni estarán versados en los decretos de la Alianza. No harán brillar la instrucción ni el derecho, ni se los encontrará entre los autores de proverbios. Sin embargo, ellos afianzan la creación eterna y el objeto de su plegaria son los trabajos de su oficio.

No pasa lo mismo con el que consagra su vida a reflexionar sobre la Ley del Altísimo. Él busca la sabiduría de todos los antiguos y dedica su tiempo a estudiar las profecías; conserva los dichos de los hombres famosos y penetra en las sutilezas de las parábolas; indaga el sentido oculto de los proverbios y estudia sin cesar las sentencias enigmáticas. Presta servicio entre los grandes y se lo ve en la presencia de los jefes; viaja por países extranjero, porque conoce por experiencia lo bueno y lo malo de los hombres. De todo corazón, muy de madrugada, se dirige al Señor, su Creador, y suplica en la presencia del Altísimo: abre sus labios para orar y pide perdón por sus pecados. Si el gran Señor así lo desea, será colmado del espíritu de inteligencia: derramará como lluvia sus sabias palabras y celebrará al Señor con su plegaria; dirigirá rectamente su conejo y su ciencia y reflexionará sobre los secretos de Dios; con su enseñanza hará brillar la doctrina y se gloriará en la Ley de la Alianza del Señor. Muchos alabarán su inteligencia, que nunca caerá en el olvido; su recuerdo no se borrará jamás y su nombre vivirá para siempre. Las naciones hablarán de su sabiduría y la asamblea proclamará su alabanza. Si vive largo tiempo, tendrá más renombre que otros mil; si entra en el reposo, eso le bastará»

Biblia, libro del Eclesiástico, 38-39

Magis

La banda sonora de la película *La Misión* (1986) obra del compositor Ennio Morricone acompaña de modo magistral la profusión de niveles dramáticos por los que se va desplazando el *film*. Su base se asienta sobre la fusión de dos sonoridades diferentes: la música litúrgica y la étnica, en un intento de ser un crisol de la variedad de culturas que aparecen en la producción. Para ello combina corales y melodías post-renacentistas, tambores nativos (flautas y percusiones guaraníes para ambientar

algunas escenas en la selva) y guitarras españolas, todos estos elementos a veces en la misma pieza.

Pero es sin duda un tema, «El oboe de Gabriel», el más conocido. Una melodía preciosa y simple (su composición estuvo condicionada por la velocidad a la que el protagonista era capaz de mover los dedos sobre el instrumento), de una sencillez, candor y serenidad conmovedora, muy adecuada a la escena a la que acompaña.

La película, una joya, nos traslada a la disputa sobre las misiones orientales (hoy Brasil) tras la firma del Tratado de Lisboa entre las monarquías peninsulares en 1750 en el contexto de las llamadas «guerras guaraníes». Destacan en ella, junto a un nuncio refinado y acomodaticio, tres históricos prototipos hispánicos: un noble corrupto, una suerte de militar pasional y un jesuita intelectual, íntegro y firme en sus convicciones hasta el final.

La música de ese oboe¹, su hondura, simplicidad y dulzura, pueden acompañarnos en un paseo desde el Paraguay a Goa pasando por el África subsahariana, Canadá, el Mississippi, Nagasaki y Pekín, lugares a los que los jesuitas llegaron a veces con poco más que ese instrumento.

¹ En este contexto, no me resisto a la licencia disgresora de citar la Oda III del agustino Fray Luis de León

<p>El aire se serena y viste de hermosura y luz no usada, Salinas, cuando suena la música estremada, por vuestra sabia mano gobernada. A cuyo son divino el alma, que en olvido está sumida, torna a cobrar el tino y memoria perdida de su origen primera esclarecida. Y como se conoce, en suerte y pensamientos se mejora; el oro desconoce, que el vulgo vil adora, la belleza caduca, engañadora. Traspasa el aire todo hasta llegar a la más alta esfera, y oye allí otro modo</p>	<p>de no perecedera música, que es la fuente y la primera. Ve cómo el gran maestro, aquesta inmensa cítara aplicado, con movimiento diestro produce el son sagrado, con que este eterno templo es sustentado. Y como está compuesta de números concordés, luego envía consonante respuesta; y entrambas a porfía se mezcla una dulcísima armonía. Aquí la alma navega por un mar de dulzura, y finalmente en él ansí se anega que ningún accidente estraño y peregrino oye o siente.</p>	<p>¡Oh, desmayo dichoso! ¡Oh, muerte que das vida! ¡Oh, dulce olvido! ¡Durase en tu reposo, sin ser restituido jamás a aqueste bajo y vil sentido! A este bien os llamo, gloria del apolíneo sacro coro, amigos a quien amo sobre todo tesoro; que todo lo visible es triste lloro. ¡Oh, suene de continuo, Salinas, vuestro son en mis oídos, por quien al bien divino despiertan los sentidos quedando a lo demás adormecidos!</p>
--	--	--

La Compañía de Jesús, de hondas raíces hispánicas, sirvió al rearme doctrinal de la Iglesia frente al protestantismo asociando heroísmo, preparación y excelencia. El jesuita vocacional es, como el *Cid*, un hombre de frontera y para la frontera.

Y es que junto a unos doscientos jesuitas canonizados o santificados, la Orden ha dado personajes del calado de Ricci (misionero en China a finales del siglo XVII), De Goes (también misionero en China), Schall (astrónomo en la Corte China a finales del XVII), De Nobili (misionero en India), Clavius (astrónomo), Laínez (español de ascendencia judía en esos tiempos y segundo general de los jesuitas), Ignacio Ellacuría, Francisco Suárez, Gracián, Mariana o Teilhard de Chardin; otros llegaron en África hasta el Nilo Azul o culminaron algún tipo de saber científico. Hubo alguno que hasta tradujo allá por el siglo XVIII a Sun Tsu o fue el primer jefe de estudios de la Academia de Artillería cuando la fundara Carlos III.

En palabras de Pablo VI: «Donde quiera que en la Iglesia, incluso en los campos más difíciles o de primera línea, ha habido o hay confrontaciones: en los cruces de ideologías y en las trincheras sociales, entre las exigencias del hombre y mensaje cristiano allí han estado y están los jesuitas»².

Es el *magis* jesuítico, el «más», una permanente llamada a avanzar dentro de lo que denominan «ser contemplativos en la acción», una suerte de liderazgo heroico.

«Magis significa más, mejor, mayor, superior, no muchas cosas, sino mucho, profundidad. Quiere decir arrojarse, meter mano a lo difícil; no lo ordinario, sino lo extraordinario; no lo bueno, sino lo mejor. Significa sobresalir, señalarse, llamar la atención, originalidad, creatividad. El magis nunca se identifica con la mediocridad. No es cuestión de hacer más cosas, sino de discernir cuidadosamente lo que más conviene para el servicio de Dios. Es hacer las cosas —tal vez menos— pero con más hondura... Se ve claro lo que es el magis en el discernimiento ignaciano. Discernir no es escoger entre el bien y el mal (para eso están los mandamientos) sino entre lo bueno y lo mejor»³.

Esta idea enlaza con los principios rectores del liderazgo moderno que autores lo reformulan implícitamente para la empresa utilizando ideas como: «a) No hay nada mejor que el afán de superación. b) Es mejor ser rápido que lento. c) Ser muy bueno

² LARA, María; LARA, Laura. *Ignacio y la compañía*. Madrid: Editorial EDAF, 2015.

³ «Espiritualidad ignaciana y los laicos». <http://ceipasj.tripod.com/LEIYL.html>.

no basta»⁴ y que se suma a otro concepto de la espiritualidad ignaciana, «la indiferencia», esto es, la necesidad de ser indiferentes a las cosas del mundo, de no condicionar a circunstancias materiales la misión que el hombre tiene en su vida.

La Compañía de Jesús, una orden sacerdotal y de apostolado, fue fundada por un controvertido soldado, un español de temperamento que devino en místico; en sus inicios agrupaba a 10 personas de distintos orígenes y edades. Se adelantó a la contrarreforma y se convirtió en uno de los pilares de la Iglesia. Su éxito, a juicio de Chris Lowney, un exjesuita venido en ejecutivo de JP Morgan, en su obra *El liderazgo al estilo de los jesuitas* se explica por «una dedicación incondicional a un modo exclusivo de trabajar y de vivir, a una vida que integraba los principios del liderazgo, es decir, el conocimiento de sí mismo, el ingenio, el amor y el heroísmo»⁵.

Los jesuitas consideraban que el liderazgo solo es posible cuando uno es capaz de dirigirse a sí mismo y que los auténticos líderes abren el potencial de los demás, pues todo talento es siempre de provecho. Tras un exigente proceso de selección y desde una sólida formación, enseñaban a los novicios a dirigir para luego invitarles a convertir una inspiración de la Compañía, una visión, en algo propio; se les introducía así paulatinamente en una cultura que se servía del heroísmo como modelo, dando a cada uno la oportunidad de engrandecerse mediante la contribución significativa a una empresa más grande que sus propios intereses personales⁶.

El liderazgo de los jesuitas es automotivado y tiene su razón en el servicio a Dios. *Los Ejercicios Espirituales*, realizados en silencio (título no por casualidad de la película de Scorsese), y la introspección, el difícil arte de conocerse a uno mismo, les daban un punto de situación y capacitaban al novicio para personalizar la misión e ir más allá del servicio al hacerlo de todo corazón, el *magis*.

Un compromiso integral constituye una diferencia clave entre las organizaciones que podríamos considerar heroicas y las comunes. Su éxito queda asociado a la introspección sumada a un liderazgo ampliamente distribuido en el cual, cada persona acepta primero una misión general y la transforma después en una cuestión personal que incorpora, por si fuera poco, una obligación de sobresalir⁷.

⁴ ZUNNI, José Luis. «Open roads (abrir caminos) en el liderazgo», 2 de mayo de 2016. <http://www.media-tics.com/noticia/6472/management/open-roads-abrir-caminos-en-el-liderazgo.html>.

⁵ LOWNEY, Chris. *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Barcelona: Editorial Granica, 2004, p. 231.

⁶ *Ibidem*, p.19.

⁷ LOWNEY, Chris. *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Barcelona: Editorial Granica, 2004, p.177.

Por eso, a partir de ahí, «podemos ser líderes en todo lo que hacemos: en el trabajo y en la vida diaria, cuando enseñamos y cuando aprendemos de los demás; y casi todos hacemos todas estas cosas en el curso de un día». El jesuita ideal, está en equilibrio tan recogido —fruto de la meditación— como preparado, y le mueven a la acción metas heroicas; el suyo es un impulso valeroso. La meditación es personal y transforma las metas de la Compañía, su visión, en metas personales⁸.

Para los jesuitas, a juicio de Lowney, el liderazgo no lo mide la magnitud de la oportunidad sino, también y sobre todo, la calidad de la respuesta, la excelencia. Por ejemplo, cuando el rey de Portugal le pidió seis miembros de la Compañía para la evangelización San Ignacio contestó: «somos diez; si me quitáis seis ¿qué me queda para el resto del mundo?».

Con ese impulso, y la ambición de cambiar la sociedad, de hacerla avanzar, crearon el sistema educativo más grande del mundo (hoy, la Compañía cuenta con en torno a 17.000 jesuitas) centrado sobre la excelencia de la educación superior. Querían influir en quienes tenían impacto en la sociedad para cambiarla, por eso formaban a las élites, más aun las creaban; moldear y bruñir los talentos más sobresalientes de las sociedades requería de perfección, demandaba de un ingente esfuerzo, una permanente actualización y exigencia.

Pocas veces un oboe pudo recoger mejor la esencia de las cosas; y los coros una llamada a la acción y, simultáneamente, el éxtasis.

En fin, mucho hay de común como puede intuirse entre la cultura ignaciana y el régimen militar (alguno de sus ejercicios lo destilan). No en vano su fundador y primer general (preósito general), contaba como se ha dicho, con formación militar, además de ser español. La permanente demanda que se hace a los militares para que acudan a los «puestos de mayor riesgo y fatiga», el dar «primacía a los principios éticos que responden a una exigencia de la que hará norma de vida» que señalan nuestras Reales Ordenanzas, y en general toda la escala de valores relacionadas con el esfuerzo y el heroísmo, no se diferencia sustancialmente del *magis*. El voto de obediencia al papa (*circa misiones*, la obediencia a las encomiendas que le presente la Santa Sede), característico de esta Orden y que se suma a los tres normativos de

⁸ LOWNEY, Chris. El liderazgo al estilo de los jesuitas. Barcelona: Editorial Granica, 2004, pp. 107 y 108.

la vida religiosa, está en relación con la disciplina y la entrega física exigible a los militares.

Pero sí hay un punto de diferencia relacionada con la predominancia del elemento táctico y del pragmatismo en la cultura militar de la mayoría de los países del mundo; y es que se considera menos aquello que no tiene una utilidad inmediata.

La primera es la introspección, el punto de situación, la reflexión sobre lo hecho y lo pendiente, una aproximación metacognitiva⁹—pensar sobre el propio pensamiento— que permite desplazarse excéntricamente respecto del proceso en que se está envuelto y evaluarlo desde una perspectiva ajena y, por tanto, diferente. Es el célebre *dictum* escrito en el pronaos del templo de Apolo en Delfos: «Conócete a ti mismo». (γνώθι σεαυτόν, en latín *nosce te ipsum*).

La otra está en relación con la excelencia toda vez que esta en el ámbito militar queda en la práctica fijada en el marco táctico, mientras otros aspectos como la enseñanza (eje que articula, como se ha visto, el proceder ignaciano), la inteligencia o la logística quedan relegadas, en la práctica, a un segundo nivel, frente a una visión ignaciana que promulga la excelencia 360 grados, no desdeña ningún talento y apuesta sin paliativos por la enseñanza. De hecho, la gran apuesta histórica de la Iglesia católica siempre ha sido la enseñanza; no en vano, la Compañía cuenta con una de las redes de universidades más importantes del mundo. El liderazgo de los jesuitas es trascendente (tiene sus razones en Dios) mientras el militar es estratégico (tiene sus razones en la política), esto es, se sitúa un peldaño para abajo.

Y es que aunque precisamente la enseñanza, la inteligencia y la logística tengan un valor estratégico, en el ámbito militar y al igual que sucede en la empresa, estas actividades sirven al propósito de las operaciones, son un medio para su desarrollo exitoso, para la finalidad para la que ha sido concebida la Institución, y esto no puede ser de otra manera. Con todo, los primeros estadios de la carrera militar condicionan la visión y la referencia que va a marcar su desempeño haciendo que aspectos como por ejemplo el valor cuenten con una estimación solo física. La táctica lo impregnará todo y eso es un problema.

⁹ PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. *Creative Leadership*. California: Sage Publications, Inc., p. 53.

Las razones y alcance del estudio

La historia nos demuestra que el mundo civil y el mundo militar se encuentran interconectados; como Manuel Azaña apuntaba: «todos procedemos de la misma cantera». Lo militar puede ser una subcultura, como lo son otras, incluida en el marco de una cultura más amplia. El término sociedad civil es una redundancia porque no existe una sociedad militar. El mundo militar está imbricado en el civil. Por tanto, cabe transponer las enseñanzas obtenidas del mundo militar al civil en su relación bidireccional y más en aspectos como el liderazgo.

Se establece así una inevitable relación bascular que ha hecho que no solo inventos para la guerra (como el radar, internet...) sino también términos e ideas surgidas del mundo militar y que forman parte de su cultura hayan acabado plenamente incorporados al mundo civil hasta el punto de que, en todo o en parte, han mutado de significado y se discute hoy hasta sobre su sello de propiedad (estrategia, táctica, logística...) y significado.

El fin de la Segunda Guerra Mundial y especialmente en el mundo anglosajón, llevó al retorno de muchos soldados a sus sociedades que se incorporaron con un bagaje de conocimientos militares, entre ellos ideas estratégicas, a las empresas. De ahí la influencia y extensión de conceptos militares a este ámbito de modo paralelo al desarrollo de la sociedad civil y a la aparición de los grandes conglomerados industriales. De hecho y se verá, las diferencias entre los liderazgos estratégicos ejercidos por civiles y militares no son muy profundas, pudiéndose obtener no pocas referencias para su uso compartido¹⁰.

Y es que, como nos demuestran autores que arrancan desde el mismísimo Jenofonte, los principios y experiencias militares pueden trasponerse y adaptarse al mundo civil, al ámbito de los negocios, exitosamente. Como Sócrates le explicaba a su discípulo Nicomedes quien dirige bien y exitosamente un coro también puede dirigir bien tropas¹¹. El arte japonés del *ikebana* recuerda que quien sabe disponer bellamente un ramo de flores, aprende al mismo tiempo los principios básicos, la sensibilidad, para desplegar ejércitos.

Un buen ejemplo de ello es lo problemática que resulta el concepto de liderazgo estratégico; este ha tenido un desarrollo espectacular en el mundo de la dirección

¹⁰ ADAIR, John. *Effective Strategic Leadership*. Pan Books, 2003.

¹¹ ADAIR, John. *Effective Strategic Leadership*. Pan Books, 2003.

empresarial, lo que ha generado una amplia literatura tendente a explicar sus alcances, formas de operación y su relación con la planificación estratégica y el proceso de toma de decisiones.

No obstante y por una cuestión de percepción de la milicia y de lo militar, tal vez fruto del propio obscurantismo de la cultura profesional y a la propia imagen de los militares, ha dificultado especialmente en nuestro país que este caudal de conocimientos y experiencia fluya, haciendo que quede estancado y, en parte, se pierda. Por eso este ensayo quizá pueda ser útil, porque este trasvase especialmente a alto nivel, aún no se ha producido del todo especialmente en nuestro país.

Las mismas funciones y atributos que un líder militar precisa, tales como la capacidad de despliegue rápido, el conocimiento versus la práctica, ver y comprender los cambios, el campo de batalla o la logística se pueden aplicar igualmente al mundo de la empresa. Los parámetros que componen el escenario en el que desarrollan su actividad las Fuerzas Armadas, por ejemplo, es igualmente válido para las empresas como se recoge hasta en artículos de la célebre revista *Fortune*¹².

La realidad acaba recogiendo estos hechos. Históricamente no solo la nobleza se ha incorporado directamente a la dirección de las Fuerzas Armadas sino que en los grandes conflictos, e incluso en nuestra guerra civil, distintos colectivos sociales también lo han hecho siendo dotados de grados militares y realizando importantes aportaciones en el plano bélico.

Pero la recíproca también es cierta. Toda esta información, que aseguraría el éxito de una empresa, ha sido a su vez, y como resultado de este movimiento de retorno, una referencia sumamente útil para el ámbito de la defensa y seguridad, aun cuando recíprocamente, todo lo escrito no es exactamente aplicable al escenario estratégico en el que los ejercicios operan.

Y es que, las especificidades de las Fuerzas Armadas y del tipo de trabajo que se realiza en este sector, hacen que sea necesaria a su vez, como resultado del valor añadido que se aporta desde el mundo civil, una redefinición de cuáles son los aspectos esenciales de un liderazgo estratégico en el ámbito que nos ocupa.

¹² MAGGAN, Lon E. «Leadership Challenges for the future» en 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. *Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow*. Nueva York: Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers, 2004, p. 24.

La verdad es que sobre las cuestiones militares siempre ha tenido abundante literatura, especialmente hasta 1945. Y es que cabe su abordaje desde múltiples puntos de vista: político, histórico, artístico, filosófico, ético, jurídico, económico, demográfico, literario... y polemológico. Existen dos salvedades a la afirmación expuesta; la primera es nacional. En España, el estudio de la problemática militar, hasta fechas recientes —aunque hoy parece resurgir con fuerza— se encontraba muy abandonado y cuando se acometía, como pidiendo algún tipo de excusa, se aludía a la paz y a continuación se hacía profesión de fe.

Ciertamente se encuentran los señeros trabajos de Vestrynge, Alonso Baquer, Sánchez-Ferlosio, Manuel Fraga, d'Ors, Álvarez Arenas... pero no son equiparables en número a los que se realizan en otros países y en otras culturas; y en no pocos casos, lo políticamente correcto y comúnmente aceptado actúa como un constreñimiento al desarrollo académico.

El segundo es que, como sostiene Hew Strachan¹³: «el soldado profesional no se siente preocupado por la estrategia»; así, parece que los militares de todo el mundo —con notables excepciones— hayan dejado de interesarse por pensar la guerra en grandes términos, más allá de consideraciones históricas u operativas, y especialmente a nivel filosófico o político-estratégico, siguiendo una tradición que se remonta desde antiguo y se prolonga al menos hasta 1945.

Como consecuencia, el mundo anglosajón —el Reino Unido, Estados Unidos y Canadá— ha tomado la delantera en los estudios de este tipo que, además, han sido abordados desde una doble perspectiva, militar y empresarial. Es más en el ámbito militar, esa perspectiva está desagregada, por ejemplo, cada uno de los cinco servicios de Estados Unidos tiene su propia aproximación. Y en el ámbito empresarial, existen distintas escuelas¹⁴. En cualquier caso, el pragmatismo anglosajón hace pensar que estamos ante unos estudios, ante una sistematización, rentable.

Los militares siempre se han mostrado interesados por el liderazgo, en todas sus formas y planos, está en su ADN. Como decía Napoleón, todo soldado lleva en su mochila el bastón de mariscal. Militar y liderazgo son términos que pretenden ser equivalentes en la medida en que llevar la iniciativa, en un conflicto o en un partido

¹³ STACHAN, Hew. *Ejércitos europeos y conducción de la guerra*. Editorial Ejército, 1985.

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

de tenis, es decisivo ya que se impone a la contra parte el ritmo de los acontecimientos, su secuenciación. Es más, esa tarea genera sobre los militares un poderoso efecto llamada y hasta sirve de medida para la cualificación profesional.

La contra es que el liderazgo directo sobre personas es inherentemente táctico, a lo que se suma, como ya se ha apuntado, un personalismo que forma también parte de nuestra cultura nacional. Esto dificulta el sacar partido de las lecciones aprendidas por otros, incluso hasta el nivel del *benchmarking* empresarial (estudio comparativo realizado en demanda de las mejores prácticas del mercado con vistas a su implementación en una empresa). Estamos ante una suerte de adanismo que menosprecia la experiencia ajena. Bismark expresaba claramente su parecer al respecto: «Solo los tontos aprenden de su propia experiencia, yo prefiero aprender de la experiencia de los demás».

En esta línea, cuando Napoleón leyó en 1805 el tratado de táctica escrito por Jomini¹⁵ se quejó a su jefe de policía, Fouché, de que hubiese permitido la publicación de un libro en el que se revelaban todos sus secretos pero luego se relajó y dijo: «Los viejos generales que combaten contra mí nunca leerán este libro, y los jóvenes que lo lean no mandarían». Esta circunstancia, por cierta que sea, no libera de la obligación de presentar lo que puede ser útil sobre el particular a la Institución y a la sociedad en su conjunto.

Conforme a la lógica expuesta, a través de este ensayo, se pretenden entremezclar ideas civiles y militares referidas al liderazgo estratégico sobre la base de la formación y experiencia del autor, que es militar, con el propósito de propiciar la creatividad en forma de nuevos desarrollos al tiempo que se fomenta la interacción y el mutuo conocimiento entre dos mundos que durante demasiado tiempo han permanecido relativamente estancos.

Y es que existen importantes espacios comunes para los que cada área ha encontrado independientemente diferentes soluciones y metodologías que permanecen desconocidas para la otra parte. Solo se aprende de lo que no se conoce; y cuanto menos se conoce, más se aprende. Despreciar lo desconocido, la actitud prejuiciosa, es algo que no es precisamente timbre de gloria, especialmente

¹⁵ JOMINI, Henri. *Traité de grande tactique, ou, Relation de la guerre de sept ans, extraite de Tempelhof, commentée et comparée aux principales opérations de la dernière guerre; avec un recueil des maximes les plus importantes de l'art militaire, justifiées par ces différents événements*. París: Giquet et Michaud, 1805.

para el investigador social. El afán por conocer y explorar ha sido y será siempre la base del progreso.

El ensayo que se presenta trata de ser una aproximación lateral y humanista al objeto de estudio, ya que el autor no es ni pretende ser un líder estratégico sino nada más que un analista. Con esta afirmación se pretende desterrar el sesgo personalista con el que en no pocas ocasiones se suelen elaborar estos asuntos. Además, tampoco se pretende construir una doctrina sobre una cuestión tan abierta, ni desarrollar formulaciones concluyentes sino generar un espacio sugerente desde una cierta sistematización que ayude a quienes trabajan sobre estas cuestiones o se acercan a ellas para su estudio.

El ámbito del ensayo no está referido solo al marco de las Fuerzas Armadas ni se circunscribe al caso español. Se van a utilizar elementos teóricos pero también fuentes doctrinales e históricas buscando la creatividad fruto de la mezcolanza.

El liderazgo estratégico como suma de términos ambiguos

De personas y culturas

Para hablar de estrategia, y atendiendo a su etimología, no está mal comenzar por referirse al mundo antiguo. Como Jenofonte sostenía y también nos recuerda el texto del «Libro del Eclesiástico» con el que abríamos este capítulo, no se trata de que el líder sea el mejor en el manejo de las armas sino de otra cosa mucho más trascendente: de hacer que las tropas lo sigan en el fuego y la aventura, aun con riesgo de su vida en el camino hacia el éxito, lo cual no está reñido con lo anterior sino que es distinto, además de poco común y más relevante.

Es francamente interesante la experiencia del autor de la *Anábasis*: «la retirada de los 10.000», y comandante electo de las tropas mercenarias griegas que habían combatido por Ciro el Joven tras el asesinato de su líder, el severo general espartano Clearco «con fama de ser extremadamente bueno en la guerra y aficionado a ella». Jenofonte lideró un variopinto ejército de hoplitas, gimnetas, peltastas y arqueros durante una larga marcha en territorio hostil cargada de incertidumbres si bien su papel real es discutido pues otros autores de la época apenas le mencionan; pero, en cualquier caso, sus reflexiones, que es de lo que se trata, son muy inspiradoras. Merece reseñarse que Jenofonte fue discípulo de Sócrates, que a su condición de filósofo asociaba una prolongada experiencia militar más que notable y valerosa

aunque poco conocida: participó en el sitio de Potidea, en la sangrienta batalla de Delión o en la batalla de Anfípolis e incluso salvó la vida de su también discípulo, el estadista Alcibíades, como nos recuerda Platón en su obra *El banquete*. Sócrates es un militar ejemplar, austero, sufrido y valiente. Más adelante, en otros capítulos, incidiremos en el papel del mentorazgo como vía para la formación de líderes estratégicos porque las cosas no suceden por casualidad.

En fin, con el término estratégico se pretende aludir al nivel más alto en que las actividades son controladas en una organización¹⁶. Una de las escuelas de pensamiento en materia de liderazgo estratégico y que va a ser la referencia de este trabajo, la denominada Escuela Cultural, explica esto y concibe el proceso de formación de estrategias como un producto del funcionamiento colectivo basado en las creencias demostradas por los miembros de la organización considerada, destacando su carácter cooperativo y colectivo¹⁷.

Para esta Escuela, la formación de una estrategia es, sobre todo, fruto de un proceso de comportamiento colectivo sustentado en las creencias compartidas por los miembros de la organización. Como resultado, la estrategia, el producto, toma la forma de una perspectiva global, no es una posición o una estratagema y está enraizada en las intenciones y reflejada en los patrones, lo que la hace deliberada; la coordinación y control de la organización son bastante normativos, basados en las experiencias de sus miembros¹⁸.

Para aplicar la idea de liderazgo es necesario conocer la estructura y el funcionamiento de los grupos donde este se manifiesta. A partir de las necesidades del grupo —alcanzar una meta común, mantenerse como equipo de trabajo cohesionado y respetar las necesidades propias de los individuos— se desarrolla una personalidad característica que lo define como tal¹⁹.

Esto tiene indudables consecuencias. Campbell por ejemplo, fruto de su experiencia naval, define el liderazgo como «la contribución de un cierto individuo a la eficacia del

¹⁶ MC KAY, J. R. *The Scylla and Charybdis of strategic leadership*. Canadian Defence Academy Press, p. 39.

¹⁷ 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, p. 56.

¹⁸ 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, p. 56

¹⁹ ADAIR, John. *How to grow leaders*. Kogan page.

grupo, realizada mediante el esfuerzo de los demás más bien que por sí mismo»²⁰.

La Armada española no se separa mucho de esta idea y lo define como:

«La capacidad personal del que dirige un grupo humano para influir en sus componentes de forma que éstos trabajen cohesionados y con entusiasmo en la consecución de objetivos supeditados a un fin común y superior. Se trata, por tanto, de una destreza o habilidad personal capaz de llevar a las personas que forman un grupo a poner a disposición del que los dirige sus ideas, su compromiso, su excelencia y su entusiasmo, en el progreso hacia un objetivo común»²¹.

Dada la importancia del sistema de creencias interno, la organización tiende a ser proactiva en comparación con su entorno que parece vacío y difuso en su influencia; el precio, por el contrario, es que la cultura y especialmente la ideología no promueven el cambio estratégico tanto como perpetúan el orden, la estrategia existente, permitiendo a lo sumo pequeñas modificaciones. La llamada Escuela de entorno corrige lo anterior para identificar el poder para fijar la estrategia de la organización en el entorno más que en la organización²². Y el entorno de las Fuerzas Armadas no es otra cosa que la guerra.

La cultura organizativa, o cultura a secas, se muestra, en cualquier caso, como un elemento capital en la conducción de una Institución; su primacía corre el riesgo de hacerla autorreferente, esto es, desengancharla de su misión haciendo que persiga sus propios objetivos como organización en vez de aquellos que le han sido asignados y que son la razón efectiva que justifica su existencia.

Las personas también son claves y más, aparentemente, en el ámbito de una organización como la militar. El binomio constituido por líderes y cultura será decisivo en la conducción de la organización. No obstante, la no existencia de circunstancias extraordinarias dificulta un empoderamiento igualmente extraordinario, la legitimación de un líder para afrontar los ineludibles procesos de cambio que la adaptación a una realidad fluctuante puede requerir, da primacía a la estabilidad. Los grandes cambios se producen en tiempo de guerra; y si se producen en tiempos de paz, son

²⁰ CAMPBELL, Donald. *A study of Naval Leadership*. Columbus: Ohio State University, Personnel Research Board, 1953.

²¹ Publicación de la Armada. *Modelo de liderazgo. Nivel estratégico*. Ministerio de Defensa.

²² 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, p. 56.

consecuencia de una derrota. La derrota enseña mientras la victoria, paradójicamente, provoca reafirmación y continuidad. Nadie cambia por principio una fórmula que se ha demostrado funciona sino se ve obligado a ello.

Así, la cultura y las dinámicas que genera pueden dificultar el papel de los líderes en el ejercicio de sus funciones por más que potencien los resultados alcanzados por la organización. Dotan a esta de un componente inercial que si, por un lado, la estabiliza por otro hace más costoso la implementación de cualquier cambio. Y las lógicas de pensamiento son siempre difíciles de modificar.

Otra cuestión es que la cultura de las Fuerzas Armadas de todo el mundo son culturas eminentemente tácticas no en vano, más del 95% de su personal desarrolla durante toda su carrera militar este tipo de funciones, en consecuencia se prima lo tangible, el pragmatismo, lo operativo. Es difícil que la promoción traiga consigo el necesario cambio de referencias.

Y la estrategia, y se verá en breve, no es la cima de la táctica. Sus claves y dinámicas son diferentes. Los mejores líderes tácticos, no tienen por qué ser los mejores líderes estratégicos. El Ejército de los EE.UU., ha identificado esta carencia y desarrollado un programa con vistas a su pronta identificación y orientación de sus carreras²³ de hecho, la propia Estrategia Nacional Militar de este país de 2015 propone incentivar la visión estratégica de sus líderes²⁴.

Este problema es común con la empresa civil, donde pocos de sus altos ejecutivos cuentan de facto con una visión auténticamente estratégica; las pequeñas diferencias de matiz cuando se proyectan en el largo plazo pueden provocar muy serios quebrantos de todo tipo que justifican sobradamente la inversión en capital humano en este capítulo. El liderazgo estratégico es consecuentemente infrecuente, no existe un número suficiente de personal capacitado. Hace falta formar personal que cubra la necesidad de tan crítico recurso.

Esto es así debido a que, pese a entenderse bien el concepto y su necesidad, a corta distancia, la estrategia es difícil de identificar y reconocer. Es preciso echarse para atrás intelectualmente, trascendiendo de los hechos, las emociones y del momento más próximo. Y eso no es nada fácil, sobre todo cuando las respuestas que se

²³ BURRIS, Larry. *Strategic Leadership: A Recommendation for Identifying and developing the United States Army's Future Strategic Leaders*.

http://usacac.army.mil/cac2/cgsc/repository/dcl_First_Place_Essay_2006_2007.pdf.

²⁴ U.S. Government. *Estrategia Militar Nacional* junio 2015, pp.13 y 14.

ofrecen a corto no son tan rentables o incluso resultan perjudiciales, respecto de otras que se muestran como posibles e incluso como deseables. La estrategia es, a veces, contra intuitiva.

El liderazgo en las Fuerzas Armadas

La actividad militar no es posible sin una sucesión concatenada de liderazgos superpuestos —tanto en los diferentes niveles de decisión como sobre el terreno— al objeto de conseguir la vertebración del colectivo. Una organización como las Fuerzas Armadas precisan de ductilidad y versatilidad para adaptarse al enemigo, y eso es solo posible dotando de movilidad a sus partes, esto a su vez requiere darles capacidad de liderazgo a los distintos niveles de decisión. No todo puede encontrarse resuelto por la doctrina, ni tampoco por las órdenes del mando que sin embargo, actúan como principios inspiradores para el proceso de la decisión y adaptación. Y esto se produce a todos los niveles, toda vez que la guerra implica la adaptación al enemigo:

«Las operaciones militares de la posguerra fría son tan descentralizadas, que requieren hombre y mujeres en todos los niveles del Ejército para llevar a cabo complejas tareas de liderazgo y administración... estas tendencias demandan que el Ejército fomente una cultura militar destinada a preparar a los suboficiales para que se conviertan en “soldados estratégicos”... este término se refiere a la devolución de las responsabilidades del mando a individuos en niveles de grados inferiores en una época de comunicaciones inmediatas e imágenes penetrantes de los medios de comunicación»²⁵.

Esto se encuentra muy sabiamente expresado en el artículo 60 de las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas titulado «Capacidad de decisión, iniciativa y creatividad» que establece que «la condición esencial del que ejerce mando es su capacidad para decidir. Actuará con iniciativa y la fomentará entre sus subordinados. Para adoptar sus decisiones aplicará la normativa vigente y actuará con creatividad y capacidad de juicio sin coartar la intuición y la imaginación».

Es más, el artículo 14 de estas Ordenanzas es una reproducción del artículo 72 de las anteriores y es, a su vez, copia literal de las elaboradas por Carlos III y que se

²⁵ STRINGER, Kevin D. «Como educar al soldado estratégico. Un cambio de paradigma» en la revista *Military Review*, enero-febrero 2010, p. 35.

encontraban referidas específicamente al oficial cuyo espíritu e ideal se pretende extender al conjunto de las Fuerzas Armadas.

«El militar cuyo propio honor y espíritu no le estimulen a obrar siempre bien, vale muy poco para el servicio; el llegar tarde a su obligación, aunque sea de minutos; el excusarse con males imaginarios o supuestos de las fatigas que le corresponden; el contentarse regularmente con hacer lo preciso de su deber, sin que su propia voluntad adelante cosa alguna, y el hablar pocas veces de la profesión militar, son pruebas de gran desidia e ineptitud para la carrera de las armas».

Por si lo anterior fuera poco, las Fuerzas Armadas se hayan en un permanente estado de transformación, de modernización tecnológica y, consecuentemente, organizacional. Ese tránsito continuo reclama también una suerte de liderazgo igualmente multinivel. Las Fuerzas Armadas son un colectivo amplio y diverso, una organización de masas, en el que se mezcla lo burocrático con lo operacional, lo tradicional con lo vanguardista y todo ello debe formar un conjunto coherente y sinérgico. La conducción y el anclaje del conjunto en los valores en que se soporta, se presentan como elementos decisivos en el iter.

En fin, la formulación, conceptualización y difusión del término líder, del liderazgo, aun pudiendo tener una raíz latina (*lid*, en el sentido de disputa), proviene sin la mínima duda del mundo anglosajón; probablemente derive del término «*leaden*» cuyo significado es «guiar» o «mostrar el camino» y se encontraba asociado a la autoridad. Desde allí evolucionó desde el mando a la gestión quedando como un concepto ligado a los cuadros medios de decisión y al liderazgo directo, una aproximación newtoniana, utilitarista, racional y científica. Simultáneamente el liderazgo indirecto se sumó a esta concepción como un todo, completándola.

Este liderazgo se desarrolla de distintos modos que tienden al constreñimiento de la acción de mando mediante distintas fórmulas de modo que se posibilite el encaje de su actuación en la dirección fijada por el nivel superior, su propósito, al tiempo que se posibilite su adaptación a la realidad sobre la que se ha de operar. Ello implica distintas formas a distintos niveles que van desde las ROES (*Rules of Engagement*), con las que se fijan los márgenes de violencia autorizados hasta la fijación de misiones y metodologías particulares.

Una aproximación a literatura sobre la materia, permite observar la falta de consenso sobre la connotación del término, al que según la fuente puede referirse indistintamente como habilidad, destreza, cualidad, proceso, función, característica personal, forma de comportamiento, patrón de conducta, capacidad de desarrollo del potencial de sus seguidores, competencia...²⁶.

Mediante el liderazgo se busca situar a las personas en el centro de la organización. Por tal puede entenderse así el conjunto de habilidades gerenciales o directivas con que cuenta un individuo para, dentro de un grupo dado, influir en la forma de ser o actuar de las personas haciendo que este equipo trabaje como un todo y con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También está relacionado con la capacidad de iniciativa, delegación, gestión, convocatoria, promoción, motivación y evaluación de un proyecto realizado de forma eficaz y eficiente. El liderazgo es el resultado de compromisos mutuos, relaciones interpersonales y el trabajo dentro del contexto social o, de forma más simplificada, el producto de estructuras y procesos sociales.

El liderazgo envuelve en resumen cuatro componentes: un proceso, influencia, se da dentro de un grupo, e implica el logro de objetivos²⁷. El líder debe comprender toda la complejidad del cambio cuando lo lleva a efecto, crear una visión estimulante, desarrollar un equipo que lo lleve a efecto, hacer un análisis con el impacto, crear un plan para alcanzar la visión, comunicarla, implementar el cambio, mantener el momento y sostener el cambio²⁸. Como John Kotter señala: «los líderes definen la visión para el futuro y establecen la estrategia para llegar allí», pero no pueden hurtar el contexto en que se desarrolla su proceder ni tampoco dejar de escuchar al grupo que los sigue.

El concepto de liderazgo estratégico incorpora en su propio nombre dos términos de significados simultáneamente difusos y polisémicos lo que hace muy difícil su conceptualización, aun sí se desagrega abordándose desde el simplismo newtoniano. No existe ningún constructo teórico que sirva para abarcar toda la casuística conceptual que puede darse en cada uno de los dos términos, lo que hace

²⁶ VEGA, R. «Academic Leadership: Concepts, ideas and insights for the development of new studies». *International Journal of Educational Leadership and Management*, 3(1), 2015, pp. 80-103. DOI: 10.4471/ijelm.2015.05.

²⁷ PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. *Creative Leadership*. California: Sage Publications, Inc., p. 11.

²⁸ VV. AA. *Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution*. www.cda.cfi-ilfc@forces.gc.ca.

mucho más difícil de analizar por su amplitud, los significados que el liderazgo estratégico incorpora. Además, la acción de liderar no puede hurtarse del marco normativo-cultural en que se instala y al que debe obedecer en la medida en que forma parte del contexto.

Hay líderes visionarios que inspiran a sus seguidores por el uso de símbolos y la comunicación; líderes carismáticos, seguros de sí mismos, y transformacionales que, a través del ejemplo, tratan de alterar los esquemas de funcionamiento de una organización. Y los hay que son un compendio de los anteriores al tiempo que obedecen a una situación de la que surgen o al ejercicio de una función a la que sirven.

El carisma un elemento en apariencia íntimamente ligado al liderazgo, significa etimológicamente «agradar» y viene a ser una suerte de don natural e indeterminado para unos, y fruto de un proceso de aprendizaje para otros, cuyo resultado se traduce en una capacidad para atraer a terceros que es resultado de la mescolanza en distintos grados de la presencia, poder y calidez de la persona que se dice se encuentra dotada del mismo.

Pero el liderazgo es un concepto formal cuando las organizaciones son guiadas sobre la base de una responsabilidad instituida y legal que poco o nada tiene que ver con el carisma pese a lo deseable de tal relación.

Liderazgo y mando

Además de existir diversos tipos de liderazgo, existen también palabras con significados parcialmente asimilables, como puede ser, y tomando en consideración el ámbito de este estudio, el término «mando», teniendo este unos componentes formales, prácticos y de gestión que el liderazgo no precisa o no tiene.

En cualquier caso, no se va a entrar aquí, pues no procede, la elaboración de una teoría general del liderazgo, y nos vamos a centrar en una visión del liderazgo como la suma de *auctoritas* y *potestas*, —esto es de un poder formal, estamental, en el que también convergen inspiración e influencia, una dimensión de *iure* (organizacional) y otra de *facto* (carismático)— y en un marco amplio como es el estratégico.

El mando es la autoridad que un comandante ejerce legalmente sobre sus subordinados en virtud de su cargo o destino. Incluye la autoridad o responsabilidad para usar efectivamente los recursos. Eso también envuelve tareas de organización,

dirección, coordinación y control orientadas al cumplimiento de las misiones asignadas e incluye responsabilidad sobre la salud, bienestar, moral y disciplina de los subordinados.

Como la Armada²⁹ sostiene: «Los atributos del líder son personales y, por tanto, intransferibles, mientras que los del mando son institucionales y se traspasan automáticamente en su relevo. La condición ideal se alcanza cuando la autoridad legal se refuerza con el liderazgo personal».

Hay un elemento que debe asociarse al mando para su correcto ejercicio que es el prestigio, el nivel de aceptación con que este personalmente cuenta (de su conducta, de su actuación...) en el entorno social considerado y que, de esta manera, contribuyen al reforzamiento de cualquier decisión, la afianza y ayuda a su natural aceptación, algo especialmente trascendente si se considera la vital importancia que estas pueden tener. El prestigio es así una parte esencial de la *auctoritas*.

En este sentido, el liderazgo es un patrón de conducta que caracteriza a la persona que lo emplea como líder. También puede definirse como el comportamiento o comportamientos a los que recurre el líder al relacionarse o interactuar con sus colaboradores y subordinados³⁰. La existencia de un colectivo humano situado en torno al liderazgo puede plantearse como un factor crítico de este.

El líder precisa de un mensaje pero este debe trasladarse. Liderar es por eso y también comunicar. El mando comunica esas instrucciones, pero tiene también que hacerlas creíbles y eso depende fundamentalmente de su prestigio y ejemplo. El medio para este fin 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.

Como nos recuerda Javier Gomá o el propio Sócrates, todo ejemplo es público y la publicidad se predica principalmente del ejemplo. La reforma de una organización solo es posible por el ejemplo. El mando, como elemento formal, queda también irrevocablemente ligado a la plasticidad del mensaje, esto es, al ejemplo.

Mando y liderazgo, no son pues conceptos equivalentes por más que concurren las más de las veces en la misma persona, en todos los niveles de decisión y significativamente en uno: el del general, el *Flag Officer* de la literatura anglosajona,

²⁹ Publicación de la Armada. *Modelo de liderazgo. Nivel estratégico*. Ministerio de Defensa.

³⁰ ALCAÑIZ COMAS, Miguel. «Reflexiones sobre liderazgo y Fuerzas Armadas». DIAIEE 54/2016.

un liderazgo de alto nivel que se desarrolla habitualmente más allá del horizonte y que implica no solo la conducción de tropas sino también todo lo que rodea y se relaciona con la misma: logística, adiestramiento, enseñanza, preparación, doctrina... El término general deriva del latín *generalis* que a su vez lo hace de *genus*, linaje, estirpe. General sería así el que manda el conjunto de un linaje. Su utilización en el ámbito militar se deriva de la necesidad de poner un mando sobre la totalidad del ejército. El cargo quedó transformado en grado que fue agregado a los ya conocidos de *teniente* (derivado, de lugarteniente, subalterno), *capitán* (del término *caput*, cabeza), y *coronel* (derivado del término italiano *Colunelas*, columnas, siendo en el siglo XVII quien se encontraba a cargo de estas), surgiendo así, los grados de *teniente general*, *capitán general* y *coronel general*.

Este ejemplo, necesario para abordar la problemática que nos ocupa, acredita de paso que, para entender los Ejércitos y comprender la lógica de su proceder, es necesario estudiar Historia. Los Ejércitos son instituciones muy tradicionales; la tradición no escrita marca pautas de comportamiento y mecánicas de respuesta que se inscriben en el entorno cultural en el que se desarrolla la vida militar. De hecho las instituciones solo se consolidan cuando se ha desarrollado una tradición que permite la imposición de sus pautas de conducta sin menoscabo de la legitimidad de la institución.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos
Analista del IEEE*