

## Repensando el liderazgo estratégico -11<sup>a</sup>-. Liderazgo institucional

### Resumen

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

Este capítulo aborda el liderazgo institucional.

### Abstract

*Finalized a series of preparatory articles entitled "Reflections on strategic military leadership" presented during the first half of 2017 as part of the National Project of the Ministry of Economy and Competitiveness entitled "Strategic Leadership in Spain: From History to Future Challenges." Led by the CSIC and with the purpose of deepening this effort, the contents have been systematized, consolidated and expanded adding new dimensions to become a book. This publication will be systematically splitted and submitted in weekly chapters without losing sight of the integral nature of it. All this from*

*the conviction that a national base of the necessary size for a subject as capital as strategic leadership is lacking and that a contribution made from the military view has synergistic effects in the civil world.*

*This chapter is related Institutional Leadership.*

#### Palabras clave

Liderazgo institucional, general, mando, cultura corporativa.

#### Keywords

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

«Este es el día de San Crispín.  
 Todo aquel que sobreviva a este día y vuelva sano y salvo a su casa,  
 se izará sobre las puntas de los pies cuando se mencione esta fecha,  
 y se crecerá por encima de sí mismo al oír el nombre de San Crispín.  
 Todo aquel que sobreviva a este día y llegue a la vejez,  
 cada año, en la víspera de esta fiesta, invitará a sus amigos  
 y les dirá: «Mañana es San Crispín».  
 Entonces se subirá las mangas, y, al mostrar sus cicatrices,  
 dirá: «Recibí estas heridas el día de San Crispín».  
 Los ancianos olvidan, pero incluso quien lo haya olvidado todo  
 recordará aún las proezas que llevará a cabo hoy.  
 Y nuestros nombres serán para todos  
 tan familiares como los nombres de sus parientes  
 y serán recordados con copas rebosantes de vino:  
 el rey Enrique, Bedford y Exeter,  
 Warwick y Talbot, Salisbury y Gloucester.  
 Esta historia la enseñará todo buen hombre a su hijo,  
 y desde este día hasta el fin del mundo  
 la fiesta de San Crispín nunca llegará  
 sin que a ella vaya asociado nuestro recuerdo,  
 el recuerdo de nuestro pequeño ejército,  
 de nuestro pequeño y feliz ejército, de nuestra banda de hermanos.  
 Porque quien vierta hoy su sangre conmigo  
 será mi hermano; por muy vil que sea,  
 esta jornada ennoblecerá su condición.  
 Y los caballeros que permanecen ahora en el lecho de Inglaterra  
 se considerarán malditos por no estar aquí,  
 y será humillada su nobleza cuando escuchen hablar a uno  
 de los que haya combatido con nosotros el día de San Crispín».  
 Enrique V, acto IV, escena 3ª

### Instituciones y liderazgo estratégico

Las personas disponen por sí solas de un poder limitado si bien algunas pueden gestionar una porción sensiblemente mayor cuando otras se los confieren. Pero cuotas más grandes y una mayor permanencia precisan de fórmulas diferentes. Como sostiene Jean Jacques Rousseau: «El más fuerte nunca es demasiado fuerte para ser siempre amo sino transforma su fuerza en derecho y la obediencia en obligación».

La palabra organización deriva del griego *organon* que significa «aquello con lo cual uno trabaja» y que, a su vez, deriva del verbo *ergon*, trabajo; A este término se le añade el subfijo latino —cion—, que implica una condición resultante; Organización, pues, deriva de «organizar aquello con lo que uno trabaja». Es así un instrumento diseñado o que evoluciona hacia un fin. Y, para ser comprendido, tiene que ser analizado desde esa perspectiva, de sus fines. Una organización se diferencia de una comunidad en que esta

cuenta con una arquitectura establecida que permite diferenciar entre funciones y partes que actúan como una unidad, desarrollando como resultado una personalidad propia<sup>1</sup>. El término institución es aún más demandante y se refiere a las normas de conducta y costumbres que rigen una sociedad. Una institución implica un elemento organizacional —referido tanto en cuanto a estructuras como a mecanismos que hacen posible un cierto orden social— legalmente establecido y perdurable en el tiempo, esto es, con una historia, y con una función y misión claras.

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

Estamos, por tanto, ante mecanismos de índole social y cooperativa, que procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo al identificarse con un propósito considerado como un bien social y direccionar al grupo desde esta base. Como se ha visto su funcionamiento varía ampliamente en cada caso como consecuencia de la historia, aunque destaca en ellas como una de sus principales actividades la elaboración de una normativa y una ética corporativa con las que tratan de acotar los márgenes de actuación de sus miembros.

La cultura fija las reglas pudiendo convertirse, tal y como señala el pensamiento marxista más rancio, en un instrumento de dominación. La ética se encuentra en un espacio envuelto por el derecho, el margen entre uno y otro consigna el rango de esta dominación. El uso de la autoridad en este margen —el formado entre lo que es acorde a derecho pero que no encaja en los parámetros éticos de la institución— desgasta la legitimidad de esta sometiéndola a un estrés adicional.

Las instituciones no surgen por generación espontánea, sino que son organizaciones que las sociedades se dan a sí mismas para unos fines concretos. Su historia es fruto de un esfuerzo prolongado en el tiempo, de generaciones, lo que da como resultado un cierto modo de resolver las cosas, una cultura y una tradición, que son fuentes de

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

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

legitimidad y expresiones de saber hacer al tiempo que justifican su existencia. No se desarrollan en solitario, sino en permanente comunicación con la sociedad a la que pertenecen. Mutan y se adaptan a lo que desde ellas se demanda al tiempo que evolucionan con ellas.

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

El encauzamiento del poder en forma de instituciones supone por un lado su legitimación y por otro su modulación, al tiempo que se le dota de coherencia y continuidad y se resta efecto a su personalización, que si bien resulta ser algo más que un mero símbolo también queda controlado como resultado del juego de balances y contrapesos en la que el funcionamiento de estas entidades se inscribe. Las instituciones son poder, no son estáticas sino dinámicas, al tiempo que también una forma en la que este se ejerce, de modo que estructura, da memoria y encauza el esfuerzo, el poder, la fuerza.

La influencia como el *net working*, como poder relacional, son conceptos no muy tenidos en cuenta por el formalismo inherente a la profesión militar. No obstante, su reformulación en términos de prestigio sí encuentra cabida en el ámbito de las Fuerzas Armadas.

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

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

---

<sup>3</sup> MICHAVILA NÚÑEZ, Narciso. «Opinión pública y conflictos armados». *Revista Utopía y Sociedad* n.º 19/2002, p. 162.

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

En relación con esto, un problema añadido puede ser la utilización del poder de la institución por parte del líder para fines que no le son propios o de su interés personal.

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

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

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

Es más su liderazgo, la personalización de su autoridad, es necesario toda vez que se ha probado que cuanto mayor es el desarrollo de las estructuras burocráticas más probable resulta que se produzca la despersonalización tecnocrática, el poder pretendidamente neutro de las organizaciones que, dicho sea de paso, nunca es neutro

y a veces resulta para sí, una deriva sustentada sobre la autorreproducción de su cultura y modos, por lo demás ajenos a la misión que tiene confiada.

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

La tecnocracia pitagórica, el algoritmo, no es completamente aceptable como marco general de decisión, por más que su uso táctico sea posible y muy útil; se precisa además de direccionamiento, de un criterio que trascienda cualquier pseudofórmula matemática que libere y absuelva al órgano decisor —y con ello a la organización— de su responsabilidad. En este contexto, el liderazgo permite recuperar el factor humano. Se trata así de conciliar los dos términos que Jean Monnet combina en un célebre dictum: «Nada es posible sin las personas, pero nada permanece sin las instituciones».

Y es que a lo largo del siglo XX las organizaciones se han deshumanizado, se ha cosificado a las personas. El factor humano en las organizaciones, la persona, ha acabado convertida en un mero recurso, en un número; se la ha empobrecido deliberadamente para poder entenderla, ser capaz de manejarla, propiciar la neutralidad objetiva y poder realizar el proceso de gestión con mayor facilidad.

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

Lo deseable solo se logra alineando lo correcto y lo posible; y esto solo resulta factible cuando se considera al ser humano en todas sus dimensiones. Como Jonathan Moldú apunta: «Las personas fueron creadas para ser amadas y las cosas, para ser usadas. La razón por la cual el mundo está en caos, es porque las cosas están siendo amadas y las personas, usadas»<sup>4</sup>.

A través de la elección de la cabeza de la organización en tanto que su representante, esta deja de ser un ente abstracto, un cúmulo de normas y disposiciones, toma cuerpo,

<sup>4</sup> BORQUE LAFUENTE, Emilio; CARREÑO FERNANDEZ, Agustín; DIZ MONJE, Emilio. *Travesía al liderazgo. Reflexiones para el siglo XXI*. Centro Geográfico del Ejército, julio 2015.

adquiere visibilidad y se humaniza en la medida en que la autoridad que la dirige sea identificada como el líder, lo que le dota de una mayor fuerza y vigor. La democracia asociada al proceso de su elección le dota de la legitimidad necesaria para el ejercicio de la autoridad.

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

Las instituciones son muy resilientes y contribuyen a la propia resiliencia de la sociedad a la que sirven, evitando una personalización excesiva de los liderazgos e incorporando una cultura de funcionamiento que trasciende a las personas. Como sostiene Ignatieff: «La democracia ha perdurado porque sus instituciones están diseñadas para manejar formas moralmente arriesgadas del poder coactivo»<sup>5</sup>.

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

Aun es más, el siglo xx ha potenciado el desarrollo de las sociedades civiles, que se han hecho, densas, tupidas, superando en poder y capacidad y de forma crecida a las instituciones que las albergaban, de modo que las instituciones —pese a que su número

---

<sup>5</sup> IGNATIEFF, Michael. *El mal menor*. Madrid: Editorial Taurus 2005, p. 27.

y fortaleza ha crecido de modo más que sensible— ya no son el cuerpo de la sociedad, sino que a lo sumo, y no es poco, son el esqueleto que contribuye a sostener a esta.

Podríamos decir incluso que las instituciones han pasado de ser los exoesqueletos de las sociedades, una suerte de concha que las protegía al tiempo que propiciaba su desarrollo, a ser el esqueleto interno que posibilita que la carne crezca en torno a él, contribuyendo a su vertebración aunque no como único agente.

Esto es, las instituciones ya no controlan a una sociedad tan fuerte que las supera sino que tan solo pueden aspirar a guiarla al tiempo que contribuyen a su vertebración, debiendo tratar también de liderarla. La comunicación bidireccional se convierte en clave en una necesidad para avanzar sin rupturas toda vez que estas disponen de un cierto grado de autonomía aunque no una libertad plena. Y es que las instituciones, como la verdad o la ciudadanía, son hijas de su época, en palabras de Norberto Bobbio *civitas filia temporis*; no surgen por generación espontánea, sino que son organizaciones que las sociedades se dan para unos fines concretos que ellas mismas, hasta cierto punto, pueden llegar a definir. No se desarrollan en solitario, sino en permanente comunicación con la sociedad a la que pertenecen y sirven. Y su construcción es un proceso histórico a consecuencia del cual cada país, cada cultura, incorpora su propia impronta generándose una variada casuística.

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

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

### Liderazgo, gestión y burocracia

Conducir una institución no es adaptarla a las tareas preestablecidas sino prepararla para las misiones que ha de desarrollar en el futuro explorando en su demanda<sup>6</sup>. Consecuentemente, los líderes institucionales, en su definición conceptual, tienen por misión la supervisión del espectro de capacidades de esta para asegurar la continuidad y relevancia de la organización. Ellos son responsables de la visión y de las estrategias para alcanzarlas. Tienen responsabilidad sobre las normas, valores y estándares profesionales. Son, por ello y a un tiempo, decisores estratégicos, ejecutivos de comunicación y supervisores políticos. De hecho, la mayor parte de la literatura sobre gestión describe al líder institucional como un planificador, un formulador de decisiones y un ejecutor de estructuras y procesos. Una imagen, por lo demás, más propia de un directivo que de un líder por más que detenten una notable capacidad de influencia<sup>7</sup>.

Burocracia y liderazgo vienen a ser dos términos dotados, en principio, de unos importantes niveles grandes de incompatibilidad pero cuya conciliación es especialmente necesaria en las grandes organizaciones.

El liderazgo implica influencia y gestión. El riesgo de centrar el liderazgo en términos de influencia es que puede dañar aspectos como la gestión e ignorar la definición física de las cosas. Es más, una aproximación excesivamente racional al liderazgo puede acabar por reducirlo a pura gestión. De hecho, no todas las escuelas de pensamiento aceptan que la gestión forme parte de los cometidos del liderazgo. No obstante, este también puede verse de forma desagregada en términos de gestión y visión<sup>8</sup>. El espacio vuelve a quedar así como un espacio de oportunidad y relativa indefinición.

La institución combinará igualmente y en distintos niveles a líderes y administradores, lo que es positivo, por cuanto el administrador complementa muy bien al líder clásico. La experiencia nos dice, que los liderazgos fuertes normalmente son desprolijos en los ámbitos en que los administradores son fuertes por ello puede resultar cierto que para una autoridad racional legal moderna, weberiana, le resulta más cómodo un

<sup>6</sup> VV. AA. *Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution*. [www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca](http://www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca).

<sup>7</sup> VV. AA. *Leadership in the Canadian Forces. Leading the Institution*. [www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca](http://www.cda.cfii-ilfc@forces.gc.ca).

<sup>8</sup> MC KAY, J. R. *The Scylla and Charybdis of strategic leadership*. Canadian Defence Academy Press.

administrador que un líder clásico. Obviamente, estas categorías no son extremas y normalmente encontraremos en todos los individuos una mezcla entre administrador y líder ya que la primera característica se obtiene por educación y la segunda es más un atributo<sup>9</sup>.

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

La burocracia es, desde esta perspectiva, el sistema más racional de dominación. Sus características intrínsecas son: división del trabajo, meritocracia, normatividad, impersonalidad y jerarquía. Este modelo ofrece ventajas tales como racionalidad, precisión, seguridad, especialización y previsibilidad. Por el contrario, presenta disfunciones, tales como despersonalización, una excesiva reglamentación, autoridad vertical y un exceso de formalismo<sup>10</sup>.

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

La Administración implica un uso reglado y formal del poder, mientras que el liderazgo presupone un ámbito de uso informal. Liderazgo y burocracia al fusionarse, dan lugar al liderazgo burocrático, que se concibe como la capacidad de influir y dirigir por medio del poder legitimado proveniente de las reglas<sup>11</sup>.

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

---

<sup>9</sup> GARCÍA COVARRUBIAS, Jaime. «Liderazgo estratégico en defensa». *Security and Defense Studies Review del CHDS* n.º 1-2, vol. 12, invierno 2001.

<sup>10</sup> MANAMI, Hector *et al.* «Liderazgo burocrático». *Cuaderno Empresarial*, vol. I, n.º 1, año 1. Dirección de Estudios de Ciencias Empresariales, 2013.

<sup>11</sup> MANAMI, Hector *et al.* «Liderazgo burocrático». *Cuaderno Empresarial*, vol. I, n.º 1, año 1. Dirección de Estudios de Ciencias Empresariales, 2013.

larga, sus resultados acaban por empobrecerse. El líder debe seguir normas y reglamentos, como hace el administrador pero también debe obtener resultados. Precisa conciliar simultáneamente ambas aproximaciones a la problemática que se le plantea.

En este marco, cualquier tipo de liderazgo de una organización requiere de visión estratégica, de comunicación efectiva, de estructuras organizativas susceptibles, de capacidad de negociación y consenso, y de la capacidad de sintetizar los datos.

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

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

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

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

También sucede que, en las instituciones a diferencia de las empresas u otras organizaciones, el marco viene establecido y le queda fijado al líder. Como resultado,

este cuenta con un cierto margen de maniobra y que le obliga a desarrollar sus transformaciones conforme a unas reglas dadas. Por ejemplo, es heredero del equipo anterior. Podrá cambiarlo, pero no podrá hacerlo abruptamente sino de modo gradual y paulatino. Recolocarás las diferentes piezas para abrir espacio a las tuyas. Esto tendrá como beneficio una continuidad en la acción que encaja bien con la vocación de permanencia y solidez de las instituciones.

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

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

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

Y esta efectividad debe medirse no con carácter inmediato sino, sobre todo, dentro de un margen amplio de tiempo. De hecho, la efectividad institucional se encuentra relacionada con las estrategias de sus directivos superiores.

Así, la necesidad de permanencia aludida como una de las características más relevantes de las instituciones, obliga a dotar de coherencia y continuidad a su proceder y con ello, por ejemplo, a preparar el proceso sucesorio, el futuro relevo de su líder, y con ello a formar a un grupo de personas de capacidades probadas y procedentes del

interior de la institución, a diseñar su trayectoria profesional de modo que le prepare tal fin y presente diversas opciones.

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

En este sentido no es una mala política —y en ello insiste mucho la literatura anglosajona— preparar un *pool* de posibles sucesores a través de la utilización de los mecanismos de mentorazgo e incluso la esponsorización o tutela de las trayectorias profesionales de quienes dan pruebas de contar con capacidades para ello. La necesaria intervención del nivel superior de decisión en la elección del líder estratégico, evitará dudas sobre la legitimidad y neutralidad de la misma y le implicará en los proyectos que el nuevo líder tiene en cartera al tiempo que, en buena media, evitando que se rompa con lo realizado hasta ese momento y se da continuidad a los proyectos en curso.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos*  
*Analista del IEEE*

## Las migraciones en el espacio euromediterráneo: causas y perspectivas de futuro

### Resumen

Las migraciones se han convertido en uno de los grandes fenómenos geopolíticos de nuestro tiempo que afecta a todo el espacio euromediterráneo. Los riesgos asociados con los altos niveles de migración actuales y la dificultad de gestionarlos forman parte relevante del debate político actual. La migración se contempla como un problema social en el que los ciudadanos han dividido sus opiniones respecto a la calidad y cantidad de ayuda que debería proveer cada país, pero también como una oportunidad en unos estados europeos con tasas de natalidad muy bajas y que necesitan satisfacer las demandas de su mercado laboral y garantizar la supervivencia de su estado de bienestar e, incluso, de sus propias sociedades. Las tendencias indican que la migración va a seguir siendo en los próximos años un fenómeno geopolítico imparable y sus efectos serán cada vez más evidentes y más intensos, por mucho que la Unión Europea y los Estados afectados traten de amortiguarlos, gestionarlos en términos razonables, o hacerlos menos peligrosos, menos complicados, o menos caros. En una Europa sometida a un proceso de envejecimiento creciente y cuyas sociedades parecen haber renunciado a la natalidad, los movimientos de población vividos en los últimos tiempos anticipan un futuro preocupante de flujos migratorios crecientes y en el que África está llamada a desempeñar el papel protagonista.