

Capítulo tercero

Visión desde Perú El liderazgo estratégico global en las operaciones posconflicto Global strategic leadership in post-conflict operations

Pedro Rómulo Buleje Buleje

Resumen

Los escenarios posconflicto del siglo XXI caracterizados por su contexto volátil, incierto, complejo, ambiguo y hostil exigen el ejercicio de un liderazgo estratégico dada su naturaleza, alcance y proyección internacional.

En ese marco de referencia, el líder estratégico no solo enfocará la gestión de la política gubernamental, sino también la convivencia armónica entre las comunidades afectadas, lo que implica una participación activa en el proceso de la consolidación de la paz y la reconstrucción posbélica, objetivos que deben ser alcanzados mediante la implementación de políticas públicas multisectoriales y multinivel consensuadas con diversas autoridades, funcionarios públicos y otros actores.

Siguiendo esa línea de análisis, el líder estratégico debe cambiar de mentalidad para transitar del *don de mando* hacia el *don de la reflexión estratégica*; asimismo, debe desarrollar ciertas habilidades esenciales que le permitan anticipar escenarios futuros para detectar amenazas y oportunidades ambiguas en el contexto, interpretar los datos que tiene, decidir equilibrando el rigor con la velocidad, alinear las partes interesadas que tienen puntos de vista y agendas diferentes, y aprender promoviendo una cultura de investigación buscando lecciones.

Palabras clave

Escenarios posconflicto, liderazgo estratégico, convivencia armónica, consolidación de la paz, reconstrucción posbélica, reflexión estratégica.

Abstract

The post-conflict scenarios of the 21st century, characterized by their volatile, uncertain, complex, ambiguous and hostile context, require the exercise of strategic leadership given their nature, scope and international projection.

In this frame of reference, the strategic leader will not only focus on the management of government policy but also the harmonious coexistence between the affected communities; This implies an active participation in the process of peace consolidation and post-war reconstruction, objectives that must be achieved through the implementation of multisectoral and multi-level public policies agreed upon with various authorities, public officials and other actors.

Following this line of analysis, the strategic leader must change his mentality to move from the "gift of command" to the "gift of strategic reflection", and must develop certain essential skills that allow him to anticipate future scenarios to detect ambiguous threats and opportunities in the context, interpret the data you have, decide to balance the rigor with the speed, align the stakeholders that have different points of view and agendas, and learn by promoting a research culture looking for lessons.

Keywords

Post-conflict scenarios, strategic leadership, harmonious coexistence, peace consolidation, post-war reconstruction, strategic reflection.

Introducción

Desde el fin de la Guerra Fría observamos un número creciente de escenarios posconflicto a nivel global que, por su propia complejidad, nos lleva a pensar que una pieza clave a tener en cuenta para asegurar el logro de los objetivos trazados, más allá de la construcción de la paz y la reconstrucción posbélica, es, sin duda, la capacidad de liderazgo de la que debe hacer gala la plana mayor a cargo de la conducción de dichas operaciones, dada su naturaleza, alcance y proyección internacional. Las lecciones aprendidas a lo largo de los últimos años nos confirman que las capacidades exigidas a los conductores de tales operaciones enfrentan mayores y diversos desafíos que van más allá de la tradicional formación profesional militar.

Dicha formación profesional militar dista cada vez más del clásico pensamiento clausewitziano del siglo XIX, basado en la idea de que los líderes militares deben ser capaces de tomar decisiones bajo presión de tiempo y con información incompleta, ya que las tres cuartas partes de las cosas sobre las que se basa la acción de la guerra están ocultas por una *niebla de guerra*. Bajo este concepto, Clausewitz hacía referencia a la confusión reinante en los conflictos bélicos y otros factores como los retrasos, confusiones, incertidumbres, etc., por lo que resulta difícil la coordinación y planificación de las operaciones militares; metáfora que actualmente nos es posible replicar dada la excesiva información disponible generada por los ordenadores y sistemas informáticos, y que es necesario procesar en tiempo real para asegurar un proceso decisional eficaz.

De esta forma, los cambios sociales, políticos y tecnológicos ocurridos desde entonces han generado que los conflictos evolucionen vertiginosamente, lo que los hace muy diferentes a los del pasado, y si recurrimos a la perspectiva estratégica para anticiparnos e iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables, visualizamos la configuración de escenarios posconflicto caracterizados por un contexto estratégico volátil, incierto, complejo, ambiguo y hostil que requerirán líderes estratégicos capaces de propiciar y gestionar cambios positivos en dichos contextos en los que interactúan una multiplicidad de actores internos y externos con sus respectivos enfoques de interés.

Por otra parte, a pesar de que todos los actores nacionales son conscientes de que los retos que plantean la seguridad, sus sistemas y estrategias siguen siendo mayormente continuistas y domésticos, no se ha tomado conciencia de su internacionalización y multidimensionalidad. En tales condiciones, todo ello nos hace pensar que los esperados cambios estructurales llegarán acompañados de grandes problemas de seguridad y defensa; en suma, el paradigma tradicional ha entrado en crisis y aún no se ha definido un paradigma alternativo. Asimismo, dicha complejidad también se ha trasladado a la distribución del poder en el sistema internacional, ya que de un orden global bipolar claramente establecido durante el período de la Guerra

Fría se ha dado paso a un orden multipolar aún precario, siguiendo el clásico modelo teórico de distribución del poder planteado por Kenneth Waltz.

El análisis sistémico que aplicaremos a esta problemática, a partir de los conceptos guía señalados, nos permitirá aproximarnos a la definición de las cualidades y habilidades deseables en los líderes estratégicos globales del siglo XXI para conducir procesos de reconstrucción física, política, económica y cultural, en muchos casos largamente esperados no solo por los combatientes en los conflictos, sino también por las sociedades afectadas por sus secuelas; estos aspectos constituyen las bases sobre las cuales se cimentará el nuevo escenario posconflicto favorable en el corto y largo plazo para la constitución de nuevos pactos sociales que encaucen la marcha de los países afectados hacia el desarrollo.

El contexto estratégico dominante en las operaciones posconflicto del siglo XXI

Una constante de las últimas décadas en el ámbito de los conflictos armados, tal como lo refiere María Prandi (2010: 18) es que han pasado de ser conflictos entre Estados a guerras internas con mayores impactos en la población civil, que muchas veces devienen crisis humanitarias cuya situación de violencia provoca víctimas mortales, desplazamientos forzados, epidemias y hambrunas, lo cual se combina con el debilitamiento total o parcial de las estructuras sociales, económicas y políticas del país. La misma autora (2010: 24) sostiene más adelante que muchos países consiguieron poner fin a un conflicto armado pasando de una situación de conflicto a otra, de paz y de reconstrucción posbélica, situación no menos compleja que la anterior.

En esa misma línea de análisis, Augusto Hernández (2012: 97) sostiene que la inestabilidad en el actual período tras la Guerra Fría amenaza la seguridad planetaria, y que dicha inestabilidad proviene de una variedad de fenómenos, y el de los conflictos internos es el principal. Asimismo, que dichos conflictos serán principalmente interétnicos, debido al fin del conflicto ideológico Este-Oeste. Asimismo, el análisis sobre las tendencias futuras de los conflictos tras la Guerra Fría que realiza Hernández (2012: 119-120) nos sugiere que, a corto plazo, el mundo está menos preparado para el tipo de conflicto predominante: los conflictos internos interétnicos; pero por otro lado, los sistemas de seguridad internacionales y sus fuerzas están creando una fuerte base estructural para evitar los conflictos más devastadores, es decir, las guerras mundiales y regionales.

El nuevo enfoque del conflicto como expresión de cambio social para guiar la construcción de paz y el desarrollo propuesto por una multitud de actores liderados por el PNUD (2014: 6), denominado *enfoque de sensibilidad al conflicto*, obliga a los líderes a entender:

1. El contexto en donde la intervención va a implementarse (el contexto en todas sus dimensiones, incluida la dimensión de conflicto).
2. La interacción entre la intervención y el contexto conflictivo, es decir, identificar cuáles son los riesgos del conflicto armado sobre la intervención, cuáles son los riesgos de la intervención sobre el conflicto, cuáles son las oportunidades de la intervención para contribuir a la prevención de la violencia o la construcción de paz.
3. La actuación en el marco del conocimiento que surge de los dos puntos anteriores con el objetivo de evitar los impactos negativos de la intervención (no hacer daño ni promover involuntariamente dinámicas destructivas de conflicto) y maximizar los impactos positivos (promover dinámicas constructivas de conflicto y promover el enfoque de derechos).

La mirada sensible al conflicto implica la integración sistemática del análisis del contexto conflictivo en la definición de las orientaciones estratégicas y marcos institucionales de las organizaciones de cooperación para el desarrollo y acción humanitaria, así como en sus ciclos de programa y proyecto, lo que permite: a) mejorar la efectividad de la cooperación para el desarrollo, la acción humanitaria y los programas de construcción de paz y reconciliación en contextos de violencia y conflicto arraigado, así como impulsar un tipo de intervenciones con menor riesgo de tener impactos negativos en las dinámicas de conflicto; y b) proveer de bases conceptuales y normativas, así como recomendaciones operativas, para valorar o evaluar programas y proyectos impulsados en contextos de violencia y conflicto arraigado, incluyendo el enfoque de derechos (PNUD, 2014: 7).

A través de los estudios prospectivos se constata una convergencia conceptual alrededor de la tipología en los conflictos armados, así como en las características de los escenarios posconflicto. El primer punto convergente se refiere a la proliferación de los conflictos internos y con mayor incidencia, aquellos generados por controversias interétnicas. Mientras que el segundo punto convergente alude a escenarios posconflicto donde la acción de las fuerzas del orden —policiales, militares o mixtas— pasa de estar enmarcada en la política de seguridad gubernamental tradicional a otro escenario, enfocado en asegurar la convivencia armónica entre las comunidades afectadas por el conflicto.

Así, tenemos el estudio realizado por Bello-Montes (2014: 322) respecto al caso colombiano, en el cual destaca la *convivencia* como un concepto que ha reemplazado al de *orden público*, por razón de su mayor proximidad con la función policial, y lo define como: «[...] el conjunto de normas de conducta, reglas y códigos establecidos que permiten a las personas convivir en armonía». Sostiene, además, que la convivencia será el objeto central de los escenarios a los que se enfrentará Colombia en los próximos años. En este orden de ideas, y siguiendo la lógica del triángulo griego godetiano, el color azul de los escenarios posconflicto solo podrá transformarse en el verde

de la convivencia armónica con el amarillo de la adaptación de los actores implicados, entre los cuales destaca con luz propia el líder.

Bajo el enfoque planteado hasta aquí, se presenta una configuración que genera una relación entre los escenarios posconflicto, el aumento de la complejidad contextual y el liderazgo estratégico, que parte de la tendencia de que los conflictos internos se incrementen y por ende los escenarios posconflicto, seguida de una etapa caracterizada por el acrecentamiento de la complejidad, volatilidad, ambigüedad e incertidumbre de los respectivos contextos, hasta la consolidación de un líder capaz de asumir la paz y la reconstrucción posbélica: *el líder estratégico global*. Este último, ya no enfocado solo en una gestión centrada en la política gubernamental, sino en otra enfocada en asegurar la convivencia armónica entre las comunidades afectadas por el conflicto, para lo cual deberá consensuar estrategias multidimensionales con diversas entidades de los sectores público y privado involucradas, así como con las comunidades afectadas.

El liderazgo estratégico global

El análisis de los conceptos precedentes nos permite inferir que uno de los principales actores en los escenarios posconflicto del siglo XXI es el líder, pero un líder que no solo tenga la habilidad de influir sobre sus subordinados, sino que además involucre los objetivos estratégicos en su visión y gestione eficazmente los cambios necesarios para alcanzarlos en un contexto regional y global caracterizado por su complejidad, volatilidad, incertidumbre, ambigüedad y hostilidad; de ahí que exista un consenso mayoritario sobre la consideración de un líder estratégico, particularmente para asumir este tipo de misiones.

Es importante, en este punto del análisis, referirnos a las tres habilidades que consideran Beatty y Hughes, citadas por Fierro (2012: 121), como fundamentales para lograr un sólido liderazgo estratégico: *sistémica*, al entender que las organizaciones son sistemas interdependientes e interconectadas tanto con el contexto interno como externo; *futuro centrado*, al operar con agendas de largo plazo, integrando metas de corto plazo con una variedad de enfoques de corto plazo; y *orientados a cambiar*, debido a que es frecuentemente un agente de cambio en sus organizaciones.

Los mismos autores, según lo refiere Fierro (2012: 122), sostienen que para el liderazgo estratégico la política es un aspecto casi inevitable, ya que los cambios en la estrategia frecuentemente equivalen a los cambios en el poder en una organización, por lo que es tarea de los líderes estratégicos el desarrollo de herramientas de navegación en el campo político sin perder su propia credibilidad personal y profesional, lo cual también consideramos que es aplicable con relación al entorno externo, ya que en los escenarios posconflicto el líder estratégico tendrá la necesidad de consensuar estra-

tegrías multidimensionales con diversas entidades de los sectores público y privado involucradas, así como con las comunidades afectadas, de tal forma que asegure su convivencia armónica en aras de la construcción de la paz y así contribuir con la generación de las condiciones que propicien el desarrollo.

Si circunscribimos esta problemática al ámbito castrense, observamos que las Fuerzas Armadas son una gran escuela de liderazgo, ya que a lo largo de la carrera militar se forma a los líderes en todos los niveles, los que son requeridos además por los servicios que prestan en zonas alejadas y que fuerzan la independencia de sus decisiones. Sin embargo, la evidencia empírica nos demuestra que entre las competencias menos desarrolladas en estos líderes están las estratégicas, por lo que uno de los grandes desafíos de los responsables de la seguridad y defensa es la implementación de una estrategia para definir el modelo de selección y formación de líderes sobre los que recaerá la conducción del desarrollo de sus propias instituciones.

En este sentido, concertar las estrategias con los diversos actores afectados por el conflicto para construir la paz y la rehabilitación posbélica tal vez no sea muy valorado en la cultura militar. Este cambio de mentalidad supone una transición y desarrollo en la aplicación del arte de mandar o *don de mando*, indispensable en los niveles tácticos y operacionales, a otro don mayor, el de la *reflexión estratégica*, requerido en los niveles superiores y necesario para convertirse en un líder estratégico. La referida transición responde al potenciamiento de ciertas capacidades que discurren a lo largo de la carrera del oficial y, por tanto, su concreción descansa en el campo de la educación militar.

El ensayo de Federico Aznar (2017: 11) aborda con claridad algunas reflexiones sobre el liderazgo estratégico militar del siglo XXI, y lo define como un arte intuitivo que contiene elementos de genialidad, ya que nos permite captar simultánea y anticipadamente los componentes decisivos de una situación y conducir un contingente hacia su consecución. Esta capacidad atribuida a los líderes estratégicos se potencia a través de la excelencia educativa, la cual solo es posible a partir de una cierta base física, pero también de una sensibilidad moldeada esmeradamente. Esta última característica responde al hecho de que las decisiones estratégicas a veces en apariencia son sencillas, pero conllevan consecuencias trascendentes. Precisamente, la intuición del líder estratégico resulta vital en un escenario global complejo propio del siglo XXI.

De lo expresado, podemos inferir que el liderazgo estratégico es un proceso de aprendizaje continuo y que nos prepara para solucionar problemas complejos siendo tolerantes ante ellos. Por tanto, la educación militar debe ser la fuente natural para guiar este proceso de *maduración* e inculcar las virtudes esenciales y herramientas necesarias para recorrer el camino de

la excelencia: de ejecutor de soluciones a constructor de paz y promotor del desarrollo.

El proceso de toma de decisiones político

Una de las actividades de más responsabilidad que realiza un líder de una organización es sin duda, la toma de decisiones, que se adoptan según ciertos modelos que siguen un contínuum de racionalidad invertida, es decir, desde decisiones que se basan en un análisis sistemático, calculable y predecible que corresponden a un modelo racional hasta aquellas que ponen de manifiesto que los procesos decisionales se ajustan a un modelo plural o político por su entorno ambiguo e incierto, acorde al paradigma emergente de que el universo es un sistema en equilibrio inestable. En esa línea de pensamiento, Ignacio Almaraz (2007: 85) sostiene que: «En un mundo altamente competitivo caracterizado por una competencia global en rápido cambio, la toma de decisiones pocas veces se acomoda en el modelo tradicional, analítico y racional».

Bajo este esquema, las operaciones posconflicto del siglo XXI se deben considerar altamente complejas si tenemos en cuenta la diversidad y cantidad de actores que intervienen, así como la variedad de los intereses que defienden, por lo que para el caso específico de nuestro estudio nos centraremos en el modelo plural o político de toma de decisiones orientado a transformar el *statu quo* y que, a diferencia de los modelos denominados *racionales*, considera factores cualitativos como los valores, las creencias o la capacidad de influencia de los actores, entre otros.

La literatura referente al modelo decisional propuesto es vasta, pero una de las más consistentes es la que plantean Félix Arteaga y Enrique Fojón (2007: 130), al considerar que en el modelo decisional político participan, además de los responsables gubernamentales y burocráticos en el ámbito de la seguridad y defensa nacional, otros actores políticos y sociales interesados, cada uno de los cuales aporta su propio criterio e intereses haciendo más complejo el proceso. Sin embargo, la contraparte es que una vez alcanzado el consenso entre ellos, se legitiman las estrategias adoptadas reforzando así la implementación de las políticas que las desarrollan.

Según los mismos autores (2007: 130-131), en un modelo político aplicado a las decisiones de la seguridad y defensa, entre los actores políticos y sociales interesados participarían los partidos políticos, los gremios sociales, el sector industrial y las comunidades estratégicas, entendiendo estas últimas como un conjunto de expertos e instituciones académicas, políticas, públicas y privadas que analizan estos temas y aportan estudios especializados y experiencia en sus respectivos campos de acción en beneficio de la calidad de las decisiones.

De lo analizado hasta aquí, tenemos claro que, en un escenario posconflicto, el líder constituye un actor clave en el proceso de la consolidación de la paz y la reconstrucción posbélica, objetivos que deben ser alcanzados mediante la implementación de políticas públicas multisectoriales y multinivel consensuadas con las autoridades gubernamentales, los funcionarios de la administración pública, así como con los otros actores políticos y sociales interesados. Es en esta situación particular cuando el líder responsable de la conducción de las operaciones posconflicto deberá adoptar sus decisiones bajo el modelo plural o político.

La realidad objetiva nos revela que, de manera general, en la cultura militar solo se concibe un modelo válido, y es el del liderazgo táctico, el cual es asumido incluso como el objetivo profesional por excelencia. Es necesario, entonces, superar esta idea partiendo por reconocer que existen distintos niveles de liderazgo: táctico, operacional, estratégico y político, todos ellos con la impronta militar, de ahí que, para estar a tono con la velocidad de los cambios en el contexto regional y global del siglo XXI, debemos promover mejoras a nivel educativo para dotar progresivamente a la oficialidad de una visión estratégica a lo largo de la carrera profesional.

La pregunta entonces cae por su propio peso: ¿cómo desarrollar el liderazgo estratégico en los líderes militares?

Desarrollo de las habilidades esenciales del liderazgo estratégico

Paul Shoemaker, Steve Krupp y Samanta Howland (2013: 2-5), en su estudio sobre las habilidades esenciales que debe poseer un líder estratégico, determinan las seis habilidades propias de un líder estratégico adaptativo, alguien que debe ser a la vez resuelto y flexible, persistente frente a las adversidades, pero capaz de reaccionar estratégicamente ante los cambios ambientales. Este magistral análisis sobre el liderazgo estratégico organizacional aplicado y adecuado a las necesidades de liderazgo estratégico en las operaciones posconflicto nos conduce a bosquejar una propuesta integral para su puesta en práctica y desarrollo simultáneo para la preparación de líderes militares que asuman esta responsabilidad:

1. Anticipar. Muchos líderes tienen limitaciones para detectar amenazas y oportunidades ambiguas en el contexto. Otros logran ver las tendencias, pero muy tarde. En cambio, los líderes estratégicos están constantemente vigilantes, mejorando su capacidad para anticipar, escaneando el ambiente para detectar señales de cambio. Para acrecentar esta habilidad, los líderes estratégicos deben: hablar con todos los actores involucrados en la construcción de la paz y la reconstrucción posbélica para entender sus necesidades, sus motivaciones, sus intereses y sus desafíos; asistir a conferencias y eventos organizados por otros sectores gubernamentales y no gubernamentales; utilizar la planificación de

escenarios para imaginar varios futuros y así prepararse para lo inesperado.

2. Desafiar. Los pensadores estratégicos cuestionan el *statu quo* desafiando sus propios supuestos y los de otros, fomentando puntos divergentes de vista. Solo después de una cuidadosa reflexión y examen de un problema a través de muchos lentes toman medidas decisivas. Esto requiere paciencia, coraje y una mente abierta. Para desarrollar esta habilidad, el líder debe: concentrarse en las causas de fondo de cada problema más que en los síntomas o consecuencias; fomentar el debate mediante reuniones en las que se espera y se acoge con beneplácito el diálogo abierto y los conflictos; incluir a los opositores en los procesos de decisión para enfrentar los desafíos temprano; así como también capturar los insumos de personas no directamente afectadas por las decisiones y que pueden tener una buena perspectiva de las repercusiones de dichas decisiones.
3. Interpretar. Los líderes estratégicos también son capaces de interpretar; en lugar de solo ver o escuchar lo que uno espera, deben sintetizar todos los datos que tienen. Tendrán que reconocer patrones, conducirse a través de la ambigüedad y encontrar nuevas ideas. Para mejorar esta capacidad, el líder estratégico debe: anotar tres razones posibles para lo que se observa y considerar las perspectivas o intereses de los diversos actores involucrados; forzarse a sí mismo para acercarse a los detalles y salir a ver el panorama general; buscar la información faltante y la evidencia que desconfirme sus hipótesis; y finalmente, complementar la observación con un análisis cuantitativo.
4. Decidir. Los pensadores estratégicos insisten en múltiples opciones al principio y no quedan prematuramente encerrados en elecciones simplistas como *ir o no ir*. Siguen un proceso disciplinado que equilibra el rigor con la velocidad, considera las compensaciones involucradas y toma en cuenta los objetivos a corto y largo plazo. Al final, los líderes estratégicos deben tener el coraje de mantener sus convicciones, tras un sólido proceso decisional.
5. Para desarrollar esta capacidad, el líder estratégico debe reformular las decisiones binarias preguntando explícitamente a su equipo: «¿Qué otras opciones tenemos?»; dividir grandes decisiones en partes para comprender sus componentes y ver mejor las consecuencias no deseadas; adaptar sus criterios de decisión a proyectos de largo plazo frente a proyectos a corto plazo; dejar a otros saber dónde está él en su proceso de decisión (¿sigue buscando ideas divergentes y debate o está avanzando hacia el cierre y la elección?); determinar quién necesita estar directamente involucrado y quién puede influir en el éxito de su decisión; considerar pilotos o experimentos en lugar de grandes apuestas, y hacer compromisos por etapas.
6. Alinear. Los líderes estratégicos deben ser expertos en encontrar el terreno común y lograr la aceptación entre las partes interesadas que

tienen puntos de vista y agendas diferentes. Esto requiere un alcance activo. El éxito depende de la comunicación proactiva, la construcción de confianza y el compromiso frecuente.

Para reforzar esta capacidad, el líder estratégico debe comunicarse frecuente y anticipadamente para combatir las dos quejas más comunes en las organizaciones: «Nadie me lo preguntó» y «Nadie me lo dijo nunca»; identificar a los principales interesados internos y externos, reconocer sus posiciones sobre su iniciativa y señalar cualquier desajuste de intereses; buscar agendas y coaliciones ocultas; utilizar conversaciones estructuradas y facilitadas para exponer áreas de incomprensión o resistencia; llegar a los actores renuentes directamente para entender sus preocupaciones y luego abordarlos; ser vigilante en el monitoreo de las posiciones de las partes interesadas durante el lanzamiento de su iniciativa o estrategia; y reconocer y recompensar a los actores que apoyan la alineación del equipo.

Aprender. Los líderes estratégicos son el punto focal para el aprendizaje organizacional, ya que promueven una cultura de investigación y buscan las lecciones tanto en resultados exitosos como en fracasos. Ellos estudian los fracasos, los suyos y los de sus equipos, de una manera abierta y constructiva para encontrar las lecciones ocultas.

Para desarrollar esta capacidad, el líder estratégico debe establecer evaluaciones posacción; extraer lecciones de las decisiones importantes o hitos, incluyendo la terminación de una operación o proyecto fallido, y comunicar ampliamente las conclusiones resultantes; recompensar a sus subordinados, así como a los directivos o funcionarios públicos o privados que intenten algo loable, pero fallan en términos de resultados; llevar a cabo auditorías anuales de aprendizaje para ver dónde las decisiones y las interacciones de los equipos pueden haberse quedado cortas; identificar las iniciativas que no están produciendo como se esperaba y examinar las causas fundamentales; crear una cultura en la que la investigación es valorada y los errores son vistos como oportunidades de aprendizaje.

Las seis habilidades esenciales de un líder estratégico —anticipar, desafiar, interpretar, decidir, alinear y aprender— deben ser simultáneamente optimizadas, es decir, la fortaleza en algunas de ellas no compensa la carencia o limitaciones en otras, de ahí que sea necesario desarrollar todas ellas en grado óptimo para asegurar la calidad de un liderazgo estratégico en las operaciones posconflicto que enfoque su acción en la consolidación de una paz sostenible y la rehabilitación posbélica a largo plazo, objetivos que incluyen cambios estructurales de comportamiento y de actitud, así como la reconstrucción de la infraestructura física dañada y de las propias instituciones gubernamentales afectadas.

Conclusiones

1. Con el término de la Guerra Fría se dio fin al conflicto ideológico Este-Oeste dando paso a la proliferación de conflictos intraestatales, de los cuales los de tipo interétnico serán predominantes en el siglo XXI, y para los que el tradicional sistema de seguridad y defensa está menos preparado comparativamente en relación con los avanzados sistemas de seguridad diseñados específicamente para evitar guerras globales y regionales devastadoras.
2. En un escenario posconflicto, la acción de las fuerzas del orden pasa de estar enmarcada en la política de seguridad gubernamental tradicional a otro escenario, enfocado en asegurar la convivencia armónica entre las comunidades afectadas por dicho conflicto, entendiéndose por convivencia al conjunto de normas de conducta, reglas y códigos establecidos que permiten a las personas convivir en armonía; para lograr la convivencia armónica se requiere la adaptación de todos los actores involucrados, y entre ellos el líder responsable de las operaciones posconflicto.
3. Las instituciones académicas militares tienen como una de sus principales tareas la de seleccionar y formar a los líderes estratégicos del futuro, quienes desarrollarán su sensibilidad y tolerancia ante la complejidad de las situaciones propias de las operaciones posconflicto del siglo XXI, lo que les permitirá consensuar estrategias multidimensionales con diversas entidades de los sectores público y privado involucradas, así como con las comunidades afectadas, con la finalidad de asegurar la convivencia armónica y, por ende, el clima propicio para la construcción de la paz y la rehabilitación posbélica.
4. Teniendo en cuenta el ambiente complejo, ambiguo, incierto, volátil e incluso hostil, y que las decisiones adoptadas en operaciones posconflicto deberán tender hacia el consenso con la diversidad de actores que intervienen, el líder estratégico en operaciones posconflicto adoptará mayormente el modelo plural o político de toma de decisiones por ser el más idóneo.
5. El líder estratégico que asuma una operación posconflicto deberá ser, entonces, adaptativo y a la vez resuelto y flexible, persistente frente a las adversidades, pero capaz de reaccionar estratégicamente ante los cambios ambientales. Para lo cual debe mejorar simultáneamente seis habilidades esenciales: anticipar los escenarios futuros para detectar las amenazas y oportunidades del contexto; desafiar sus propios supuestos y los de otros para tomar una decisión solo después de una cuidadosa reflexión; interpretar todos los datos que obtiene para reconocer los patrones, las perspectivas e intereses de los actores involucrados encontrando nuevas ideas; decidir informado por un disciplinado y sólido proceso decisional que equilibre el rigor con la velocidad y tome en cuenta los objetivos a corto y largo plazo; alinear los puntos de vista y agendas dispares para lograr la aceptación de las

partes interesadas; aprender de las decisiones importantes con sus resultados tanto exitosos como fallidos, viendo estos últimos como oportunidades de aprendizaje.

Lima, octubre de 2017

Referencias bibliográficas

- ALMARÁZ, Ignacio. «Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones». Tesis de doctorado en Administración. Centro Universitario Santiago de Querétaro, México, 2007.
- ARTEAGA, Félix; FOJÓN, Enrique. *El Planeamiento de la Política de Defensa y Seguridad en España*. Madrid: Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado de Investigación sobre la Paz, la Seguridad y la Defensa 2007, 460 p.
- AZNAR, Federico, 2017. *Reflexiones sobre el liderazgo estratégico militar del siglo XXI. Aspectos sobre el liderazgo estratégico: educación y mentorazgo* [en línea]. Instituto Español de Estudios Estratégicos [Fecha de consulta: 28 de julio de 2017]. Disponible en http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2017/DIEEEA30-2017_Liderazgo-Estrategico_Aspectos-Educacion_SegundaParte_FAFM.pdf.
- ADELL, Borja. *Curso en conflictos y gestión de paz en Colombia* [en línea]. PNUD: Escuela virtual 2014 [Fecha de consulta: 02 de julio del 2017]. Disponible en http://www.academia.edu/17681228/An%C3%A1lisis_de_conflicto_y_el_enfoque_de_sensibilidad_al_contexto_conflictivo.
- BELLO-MONTES, Catalina. «Desafíos y estado futuro de la convivencia en Colombia al 2025» [en línea]. Bogotá: *Revista Criminalidad* 2014, pp. 319-332 [Fecha de consulta: 09 de julio de 2017]. Disponible en <file:///C:/Users/PEDRO/Downloads/Dialnet-DesafiosYEstadoFuturoDeLaConvivenciaEnColombiaAl20-5125433.pdf>.
- GODET, Michel. *Prospectiva estratégica: problemas y métodos* [en línea]. París: Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia 2007 [Fecha de consulta: 09 de julio de 2017]. Segunda edición. Disponible en <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>.
- HERNÁNDEZ, Augusto. *El principio de solución pacífica de controversias internacionales: su aplicación a los conflictos internos*. Primera edición. Lima 2012, 223 p.
- PRAUDI, María; J. LOZANO. *La responsabilidad social de la empresa en contextos de conflicto y posconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor* [en línea]. Barcelona: Universidad Ramón Llull, Instituto de Innovación Social 2010 [Fecha de consulta: 02 de julio del 2017]. Disponible en <http://escolapau.uab.cat/img/programas/derecho/webRSE.pdf>.

- SHOEMAKER, Paul; KRUPP, Steve; HOWLAND, Samanta. «Strategic Leadership: The Essential Skills» [en línea]. *Harvard Business Review* 2013, pp. 2-5 [Fecha de consulta: 27 de Julio de 2017]. Disponible en <http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/HBR_Strategic_Leadership.pdf>.
- ULLOA, Isidro. «El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones» [en línea]. Bogotá: *Saber, ciencia y libertad* 2012, pp. 119-123. [Fecha de consulta: 09 de julio de 2017]. Disponible en <https://es.scribd.com/document/313796336/Articulo-ACTUARIALISMO-PENITENCIARIO-EN-AMERICA-LATINA-pdfSABER-CIENCIA-Y-LIBERTAD-IPA-2012-pdf>.