



**CENTRO SUPERIOR DE ESTUDIOS DE LA DEFENSA NACIONAL**

**DOCUMENTOS  
DE SEGURIDAD Y DEFENSA**

**38**



**EL LIDERAZGO MOTOR  
DEL CAMBIO**



MINISTERIO  
DE DEFENSA

CENTRO SUPERIOR DE ESTUDIOS DE LA DEFENSA NACIONAL

# ***EL LIDERAZGO MOTOR DEL CAMBIO***

Septiembre de 2010



MINISTERIO DE DEFENSA

## CATÁLOGO GENERAL DE PUBLICACIONES OFICIALES

<http://www.060.es>



NIPO: 076-10-237-0 (edición en papel)

ISBN: 978-84-9781-595-6

Depósito Legal: M-43531-2010

Imprime: Imprenta del Ministerio de Defensa

Tirada: 1.600 ejemplares

Fecha de edición: noviembre 2010

NIPO: 076-10-238-6 (edición en línea)



Las opiniones emitidas en esta publicación son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Los derechos de explotación de esta obra están amparados por la Ley de Propiedad Intelectual. Ninguna de las partes de la misma puede ser reproducida, almacenada ni transmitida en ninguna forma ni por medio alguno, electrónico, mecánico o de grabación, incluido fotocopias, o por cualquier otra forma, sin permiso previo, expreso y por escrito de los titulares del © Copyright.

En esta edición se ha utilizado papel reciclado libre de cloro de acuerdo con los criterios medioambientales de la contratación pública.

## ÍNDICE

	<u>Página</u>
INTRODUCCIÓN..... <i>Por Pilar Jericó Rodríguez</i>	7
LA PERSONALIDAD DEL LÍDER (LAS CRISIS Y LA PERMANENCIA DE VALORES) DE LAS CRISIS Y LA DEMANDA DE LÍDERES..... <i>Por Rafael de Ramón García</i>	11
LÍDERES Y ALBOROTADORES. EL EJEMPLO DE HITLER..... <i>Por Marcos Urarte Alonso</i>	23
EL LÍDER Y EL LIDERAZGO. UNA REFLEXIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DEL LIDERAZGO..... <i>Por Rafael Cabarcos Caminal</i>	43
LIDERAZGO MILITAR: UNA ASIGNATURA PENDIENTE..... <i>Por Saturnino Suanzes Fernández de Cañete</i>	59
LIDERAZGO EN SITUACIONES EXTREMAS..... <i>Por Francisco José Gan Pampols</i>	75
COMPOSICIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO.....	93

## INTRODUCCIÓN

*El liderazgo es uno de los conceptos que más pasión ha levantado en la historia de la literatura desde los clásicos hasta nuestros días y del que se han escrito un sinnúmero de definiciones. Pero si tuviéramos que responder a la pregunta de ¿qué es un líder? uno de los conceptos que sería «común denominador» entre las definiciones de los expertos es que el líder tiene seguidores, lo que significa que tenemos que diferenciar dos conceptos: jefatura y liderazgo. Mientras que el jefe basa su poder en las atribuciones que le otorga la jerarquía, el líder lo hace apoyándose en la autoridad y en la influencia. Ya los romanos nos hablaban en sus tratados de las diferencias entre potestas y autoritas. La autoridad requiere habilidades emocionales, basadas en la escucha activa, la comunicación persuasiva, la empatía y, por supuesto, la influencia en la voluntad de los otros. Un líder consigue que los demás quieran hacer lo que él quiere que éstos hagan, podríamos resumir, y todo ello requiere estilos diferentes conforme las situaciones de cada momento, ya que no es lo mismo liderar una unidad destacada en una zona de conflicto que hacerlo en las oficinas centrales.*

Ahora bien, como diría Peter Drucker, uno de los mayores expertos mundiales en la materia, «el liderazgo es responsabilidad». Es decir, además de contar con seguidores, ha de ser ejemplo para ellos y responsabilizarse de los resultados. Drucker lo resume del siguiente modo:

«Los líderes con éxito no empiezan preguntando» «¿Qué quiero hacer?», preguntan: «¿Qué debe hacerse?»»

*En otras palabras, el liderazgo ha de tener en cuenta la ética y también los valores.*

## INTRODUCCIÓN

*¿Y por qué el líder es el motor del cambio? A nadie se le escapa que estamos inmersos en una profunda incertidumbre. Más allá de la crisis económica de los últimos años, nos vemos en la imperiosa necesidad de reinventar nuestros sistemas. Los valores sociales parecen transformarse, como se observa en los más jóvenes, y la presión del mundo de Internet en nuestras vidas está creando organizaciones cada vez más transparentes y colaborativas. Como resume Gary Hamel:*

*«Si queremos ser los líderes del futuro, debemos renunciar a lo que hasta ahora nos ha servido para convertirnos en líderes.»*

*Ahí está el vértigo y la oportunidad. Si queremos transformar nuestras estructuras organizativas para adaptarnos a las exigencias del entorno, alcanzar los objetivos y dar respuesta a la sociedad tendremos que comenzar transformando el liderazgo. Los líderes son los auténticos motores de los cambios. Necesitamos líderes que basen sus habilidades en la capacidad de influencia y autoridad, más cercanos, responsables, coherentes y que den ejemplo con sus hechos y no sólo con sus palabras. Necesitamos líderes éticos, con valores, que alcancen resultados al tiempo que hacen sentirse útiles e importantes a cada miembro de sus equipos. Y en la medida en que cualquier organización sea capaz de tener entre sus filas a personas con dichas características será capaz de afrontar las dificultades y convertirse en un referente en su entorno.*

*El presente Documento profundiza en todos los aspectos anteriores. Se centra en el liderazgo como motor del cambio y se ha realizado gracias a la aportación de grandes profesionales y expertos en la teoría y en el ejercicio del liderazgo en sus organizaciones, así como al apoyo del Departamento de Organización de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. A nivel personal, ha sido todo un lujo formar parte de este equipo que ha profundizado y propuesto reflexiones sobre el liderazgo y experiencias concretas que nos han ayudado a transmitir lo que el lector tiene ahora en sus manos. La estructura del Documento así como los distintos capítulos responden a una lógica: comenzamos con análisis de los valores y la ética apoyado en revisiones históricas, seguimos con capítulos que conceptualizan con más detalle los marcos de desarrollo del liderazgo tanto civil como militar y terminamos con un tipo de liderazgo específico, el que ha de darse en situaciones extremas.*

*El Documento comienza con un artículo de Rafael de Ramón García analizando una de las piezas fundamentales en el liderazgo: los valores.*

## INTRODUCCIÓN

*A pesar de las crisis e incertidumbres que hemos vivido a lo largo de la Historia, los valores permanecen y es ahora cuando recomienda regresar a ellos. De un modo muy interesante, comienza con un paralelismo de lo ocurrido en la actualidad con lo que ya se escribió en la Biblia hace varios miles de años. Rafael de Ramón describe la dimensión humana del líder; su personalidad, sus retos, nos alerta de los posibles contravalores que a veces han caracterizado el mundo de las empresas y nos propone el triángulo de los valores del liderazgo (libertad, honradez y respeto, que da lugar a la armonía interior).*

*Marcos Urarte Alonso se apoya también en la Historia para profundizar en la dimensión ética. Diferencia de una manera magistral el concepto de alborotador del líder. En ambos casos tienen seguidores, pero este último enmarca su comportamiento dentro de la ética y la responsabilidad hacia el bien común. Se apoya en el caso de uno de los principales alborotadores de la Historia, Hitler, y a través del recorrido de su historia, pone de manifiesto las grandes deficiencias de un personaje que movió masas pero de una forma destructiva.*

*El líder depende del contexto, como analiza Rafael Cabarcos Caminal en su capítulo de una manera detallada, profunda y magníficamente documentada. Rafael sugiere contemplar el desarrollo del liderazgo desde una óptica más social y con una base más amplia. En su propuesta asegura que:*

*«El líder se convierte en un agente de la institucionalización cuya responsabilidad principal reside en promocionar, mantener y hacer cumplir los valores de la organización.»*

*Es por ello, que se requiere crear un marco de referencia para que el liderazgo pueda desarrollarse. Además, realiza una revisión de las distintas clasificaciones del liderazgo, un análisis de la necesidad del conflicto y una relación de los factores organizativos que han de incluirse en dicho marco.*

*Saturnino Suanzes Fernández de Cañete analiza en detalle el liderazgo militar en la actualidad de una manera valiente, inspiradora y muy innovadora, proponiendo ideas para sistematizar su desarrollo. Analiza su importancia, la cultura militar o el marco de referencia en donde se enmarca y dedica tiempo para detallar algunos de los vicios adquiridos. Considera que sí es necesario el liderazgo y propone:*

*«Algunas líneas de actuación, generales y a la vez concretas, para fortalecer el liderazgo en nuestros Ejércitos y mejorar con ello el incuestionable servicio que rinden a España y a la comunidad internacional.»*

## INTRODUCCIÓN

*Por último, Francisco José Gan Pampols profundiza en el liderazgo en situaciones extremas y se apoya en su magnífica y reconocida experiencia con equipos en expediciones realmente adversas. Comienza el capítulo analizando qué se considera una situación extrema; la importancia de los valores en dichos momentos, así como la necesidad de la flexibilidad y la capacidad de adaptación; y las claves para superar el desánimo, la frustración, la monotonía, el agobio del peligro constante o el egoísmo, entre otras. Todo ello lo acompaña de sugerencias que ayudan a abordar los puntos anteriores de una manera muy práctica y cercana.*

*Finalmente, sólo me resta agradecer de nuevo a los participantes de este Documento su compromiso, generosidad y calidad de sus contribuciones y desear a los lectores que disfruten de su lectura y de su análisis.*

PILAR JERICÓ RODRÍGUEZ

*Socia fundadora de INNOPERSONAS  
y miembro de Top Ten Management Spain*

## **LA PERSONALIDAD DEL LÍDER (LAS CRISIS Y LA PERMANENCIA DE VALORES) DE LAS CRISIS Y LA DEMANDA DE LÍDERES**

«En todas las épocas y estamentos de la sociedad, se siente la necesidad de la existencia de líderes que orienten el camino a seguir, pero es en las épocas y momentos de crisis en los que la demanda de estos líderes se hace más acuciante y posiblemente más peligrosa.»

Es una obviedad decir que estamos actualmente inmersos en una crisis profunda, pero no deja de ser más obvio si observamos que estas crisis se vienen produciendo a lo largo de la Historia en ciclos que se repiten inexorablemente y a la vez –y esto es lo importante en la existencia de estos ciclos– según indica el profesor Tamames en su reciente libro: *Para salir de la crisis global*:

«No pueden erradicarse por medio de decretos leyes, ni a través de políticas económicas por muy bien que se diseñen e instrumenten.»

Esta afirmación no es caer en un determinismo a ultranza, sino que analizando empíricamente lo ocurrido en la humanidad y partiendo de la primera referencia histórica a las crisis y los ciclos, que es sin duda el *Libro del Génesis*, en el que el diálogo entre José y el faraón vemos reflejada la existencia de esos ciclos y crisis que se repetirán a lo largo de nuestra historia:

«Mandó el faraón llamar a José, a quien apresuradamente sacaron de la prisión donde estaba y fue a ver al faraón, quien le dijo:

He tenido un sueño y no hay quien lo interprete y he oído decir que tú sabrías hacerlo... Estaba yo en la ribera del Nilo y vi salir de él a siete vacas gordas y hermosas que se pusieron a pacer en la ver-dura de la orilla. Al poco tiempo, detrás de ellas subieron otras siete vacas flacas y feas que se comieron a las siete primeras. Luego vi como de un mismo tallo salieron siete espigas granadas y hermosas, para a continuación surgir otra siete espigas malas y quemadas por el viento solano, que devoraron a las siete primeras. Se lo he conta-do a todos los adivinos, y ninguno ha sabido explicarme.

El sueño, faraón –contestó José– es uno solo, Dios te ha dado a conocer lo que va a hacer: las siete vacas gordas y las siete espigas hermosas son siete años de abundancia y las siete vacas flacas y las siete espigas secas, son los siete años de hambre que seguirán a los siete de abundancia. Por tanto, faraón, es preciso que hombres a tus órdenes visiten la tierra de todo Egipto y guarden un quinto de la cosecha de cada año de abundancia, poniéndolo a tu disposición, para mantener las ciudades durante los siete años de hambre que han de venir.

Parecieron bien estas palabras al faraón, quien dijo:

¿Podríamos por ventura encontrar un hombre como éste? José, como Dios le ha dado a conocer estas cosas y no hay persona tan sabia como él, será *quien se haga cargo de las tareas que ha men-cionado.*»

Siguiendo por tanto el devenir de la Historia y situándonos ya en las sociedades y economías modernas veremos con toda certeza que esos ciclos y esas crisis se siguen produciendo... John Kenneth Galbraith en un magnífico ensayo sobre: *La euforia financiera* analiza el comportamiento de las personas en las instituciones que hacen abocar necesariamente en esos ciclos que concluyen en crisis, partiendo de la tan conocida y sobre todo curiosa: *Crisis de los tulipanes* nacida en Holanda en la década de los años 1630. Sigue el autor reflejando otras crisis que han hecho historia en el ámbito económico y social: la de la Compañía de los Mares del Sur (Londres 1711), la de la Banque Royal (París 1720).

Pero quizás quien estudió los ciclos con mayor profundidad y sobre todo con mayor sistematización fue A. Schumpeter en su libro: *Business Cycles* con su modelo «tricíclico» bautizándolos con los nombres de quienes los habían analizado con mayor intensidad:

## LA PERSONALIDAD DEL LÍDER (LAS CRISIS Y LA PERMANENCIA...

- Ciclos cortos o de Kitchen, con duración promedio de 40 meses.
- Ciclos medios o de Juglar con duración de ocho años de promedio.
- Ciclos largos o de Kondratieff de 50-60 años de duración.

De todas formas no se trata aquí de establecer un análisis exhaustivo de los ciclos, sino de extraer ciertas experiencias que nos interesan para las reflexiones que pretendemos realizar:

- Existen unos ciclos que se repiten en todas las sociedades e instituciones, debido a la propia idiosincrasia de dichas sociedades e instituciones pero sobre todo a la de las personas que las componen «puedo medir el movimiento de los cuerpos –observó sir Isaac Newton en cierta ocasión– pero no puedo medir la locura humana», que desembocan después de una euforia en una llamada desaceleración, crisis o depresión según la profundidad del bache o del optimismo-pesimismo del observador.
- Que en esos momentos de crisis, la sensación de angustia en las generaciones que las sufren es siempre parecida, al comprobar que lo que pasó ya no vuelve y que la incertidumbre del futuro se revela infinita. Y por añadidura, cada generación piensa que la crisis que está viviendo es la más importante y profunda de cuantas se han producido. Nadie es ajeno a esta sensación, pues el mismo J. M. Keynes (1883-1943), al vivir en su juventud la depresión de los años noventa del siglo XIX, la calificó como la más dramática vivida por la humanidad. Desgraciadamente en la década de los años de 1930 le tocó vivir la «gran depresión» de octubre del año 1929 y tuvo que volver a repetir su afirmación. Pero esta conciencia no es en absoluto negativa, antes por el contrario incita a cada generación a reaccionar buscando los caminos para salir de ese bache, para seguir adelante
- Por último, y este factor es el que resulta más interesante para nuestro trabajo, es el constatar que en estas épocas de crisis en los que los individuos sienten la angustia de un pasado que no se repetirá y de un futuro que ignoran, es cuando demandan con más «ansiedad» la existencia de personas a las que llamamos líderes, que sean capaces de intuir cual va a ser ese camino futuro y a la vez hacerlo seguir, como el José del *Génesis*.

Esta necesidad es tan real, que refiriéndonos a las empresas en concreto, en una reciente entrevista al responsable de una de las firmas más impor-

tante del sector de los «cazatalentos» afirmaba que en el primer cuatrimestre del año 2010 las *nuevas búsquedas de directivos habían aumentado más del 30% en el mundo*. Y aunque esta necesidad resulte natural, hay que observarla con prevención, ya que una inflación de demanda de este tipo, puede provocar la aparición de líderes cuyos valores no sean precisamente los que lleven a la sociedad y a las instituciones a una salida de las crisis con el objetivo que siempre se debe perseguir de mejorar la situación pasada. Y es ese análisis el que seguidamente se quiere abordar.

### **El líder es una persona**

«Hay que saber que un líder es ante todo y sobre todo una persona, con sus defectos y virtudes, que haciendo uso de su libertad como tal, ha elegido liderar un grupo de otras personas en un momento determinado.»

Ya se ha indicado en el apartado anterior que en todas las épocas y sobre todo en todos los estamentos de la sociedad y de las instituciones se ha necesitado y se necesita la existencia de líderes. No vamos a pasar aquí revista a los grandes líderes que en la historia de la humanidad han sido, pues esto ha correspondido a otro capítulo de este *Documento*, antes por el contrario queremos centrarnos en lo que parafraseando el título del reciente libro de la profesora Pilar Jericó, podríamos llamar *los líderes cotidianos*, es decir esos líderes anónimos que día a día llevan adelante a las organizaciones, instituciones o países. En los departamentos, centros comerciales, universidades, organizaciones no gubernamentales, hospitales o cuarteles viven y trabajan estas personas que influyen positivamente sobre las personas de su entorno, y porque tanto unos –los grandes líderes– como otros –los líderes cotidianos– tienen algo verdaderamente definitivo en común ambos *son personas*, con sus virtudes y sus defectos y es en ese mundo del líder-persona en el que vamos a adentrarnos porque como dice Thoreau:

«Hay ciudadanos y no naciones. Hay individuos y no empresas.»

De cualquier manera huiremos igualmente del conflicto metodológico holinismo-individualismo, puesto que aceptando las ventajas del holinismo propuesto por Comte o Durkheim, preferimos situarnos en la opción más intimista o personal defendida ampliamente por Weber, conviniendo que el

liderazgo es sobre todo un fenómeno personal y aún sin querer llegar al extremo de que «lo personal es lo definitivo» como apunta el profesor Lucas: *Fomento de la libertad*, es básicamente en esa esfera de la persona donde se va a situar este estudio del líder.

Entendemos por tanto que el liderazgo es un fenómeno personal, porque el líder es líder, cuando otras personas a su vez así lo quieren. Es decir que por mucho que la tecnología haya evolucionado, el líder actual no es una máquina a la que siguen unas personas, ni una persona a la que siguen unas máquinas.

Partiendo pues de esta realidad del líder-persona, queremos convenir con Weber que siendo la persona un agente activo y libre, con capacidad racional para decidir y actuar sin menoscabo del impacto que operan en él los factores sociales y culturales, el ejercicio del liderazgo, es por tanto una decisión única y personal el ejercitarlo.

De ahí que la respuesta a la tan repetida pregunta «¿el líder nace o se hace?», no puede tener más que la respuesta de que el liderazgo es una asignatura que sólo una persona como tal debe aprobar, después de haber tomado la decisión de aprenderla.

Tomar una decisión de este tipo no puede hacerse a la ligera, porque de ser así difícilmente se aprobará la asignatura. Ha de hacerse desde el conocimiento y la reflexión de uno mismo, que es la condición para dirigir nuestra propia vida, gobernar nuestro desarrollo personal y explotar nuestro potencial. Pero ese conocimiento y esa reflexión implica pensar y como decía Pascal en sus *Pensamientos*:

«...los hombres evitan pensar para no ser infelices.»

Es evidente sin embargo, que nuestra sociedad actual se está montando para no pensar: el agobio del cortoplacismo, el exceso de información versus reflexión, la tecnología que «piensa» por nosotros... son elementos que contribuyen a evitarnos *ser infelices*, de ahí el primer reto al que se va a enfrentar la persona-líder de conocerse a sí mismo, lo que no es fácil ni agradable, pero no hay más remedio si se quiere ser honesto que mirarse en un espejo y decir con Hamlet:

«Ante todo sé fiel a ti mismo.»

Pero el pensamiento sin acción deviene estéril, por lo que vamos a proyectar ese pensamiento hacia un destino que será el de liderar, a través de un ejercicio recogido en un proverbio de Covey, S.:

## LA PERSONALIDAD DEL LÍDER (LAS CRISIS Y LA PERMANENCIA...

«Siembra un pensamiento, cosecha una acción.  
Siembra una acción, cosecha un hábito.  
Siembra un hábito, cosecha un carácter.  
Siembra un carácter, cosecha un destino.»

Vamos por consiguiente a realizar ese destino de liderar, a partir de esa persona que se realiza en su intimidad mediante un pensamiento que decide iniciar una acción capaz de arrastrar a otras personas a seguir el camino que él ha trazado.

### De los valores y contravalores

«El líder como persona se sustenta en unos valores universales que materializan la estabilidad y armonía interna del mismo, como base para ejercer el liderazgo.»

Una vez reivindicada la necesidad de líderes a todos los niveles y el aumento de la demanda de los mismos, en las partes profundas de los ciclos sean económicos, ideológicos o tecnológicos y admitiendo la primacía del líder-persona, vamos a adentrarnos en la actuación de ese líder en el momento de la acción revisando cuáles deben ser sus propuestas, distinguiendo cuáles deben ser sus virtudes que su liderazgo demanda en determinados momentos o circunstancias de los valores inherentes a su condición humana, invariables en cualquier circunstancia o momento. Porque en efecto así debe ser, si no queremos convertir al líder en un líder transaccional falto de convicciones personales que le den un sentido y marquen una orientación a su acción y le neguemos unos principios que le sirvan de asideros firmes que conviertan su norma de conducta en la adaptabilidad, con escasas posibilidades de mantener su liderazgo.

Pero antes de entrar en la enumeración y tratado de estos valores, queremos de manera pedagógica, apoyarnos en los llamados contravalores.

#### LOS CONTRAVALORES

Azuzados tal vez, por los resultados a corto plazo que en las épocas de crisis de cualquier tipo de institución se les exigen, surgen los llamados líderes de los contravalores.

## LA PERSONALIDAD DEL LÍDER (LAS CRISIS Y LA PERMANENCIA...

A título de ejemplo, queremos recoger sólo algunos líderes empresariales que en la actualidad han hecho ventura con la aplicación de esos contravalores. Afortunadamente, como se ha visto con la evolución de su trayectoria profesional, su recorrido de líderes ha sido corto pero sobre todo truncado.

### *KENNETH LAY Y CEO DE ENRON*

Enron cerró por bancarota a finales del año 2001. Entre setiembre y octubre K. Lay vendió cantidades de acciones importantes de su propiedad, mientras daba charlas magistrales a sus empleados, animándoles a comprar acciones argumentando que su bajo precio había que verlo como una oportunidad para el futuro. En 2006 fue declarado culpable de fraude.

### *CARLY FIORINA Y CEO DE HEWLETT PACKARD*

Después de haber sido una de las empresarias con mayor éxito en Estados Unidos en el sector informático, su pulso con el cofundador de la empresa Walter Hewlett por la compra de la sociedad Compaq Computers, llevó a una situación insostenible a la empresa y sobre todo a la moral de los trabajadores por la filtración de los bonos millonarios que la directora supuestamente quería embolsarse y a la intención de la misma de suprimir 15.000 puestos de trabajo para sobrevivir.

### *DICK FULD, PRESIDENTE Y CEO DE LHEMAN BROTHERS*

Decía de él un corresponsal de un periódico en Nueva Cork que:

«Además de practicar el curso, vivía entre el cursillo de golf y la lealtad a unos códigos aristocráticos trasnochados... en la empresa que sobrevivió a dos guerras mundiales, pero que fue incapaz de sobreponerse al pecado de la codicia.»

En todos ellos y en muchos otros aparecen unos contravalores muy apreciados a corto plazo, pero que llevan a las entidades que lideran a la catástrofe:

- *El engaño*. Como arma para afianzar su posición y debilitar a sus oponentes e incluso a sus colaboradores.
- *La soberbia*. La creencia de ser superior a los demás, conduce a tratar con desprecio a cuantos le rodean con el consiguiente deterioro de la moral de los liderados.

## LA PERSONALIDAD DEL LÍDER (LAS CRISIS Y LA PERMANENCIA...

- *La codicia*. El afán desmedido de aumentar su poder y su patrimonio, es el final de muchos liderazgos cortoplacistas.

Son tres ejemplos y sus correspondientes contravalores muy aplaudidos hoy en día pero con un corto recorrido, como se demuestra con la situación final de los líderes y de las instituciones que supuestamente han liderado.

### LOS VALORES

En oposición a esos contravalores, vamos a referirnos ahora a esos valores que son los asideros, esas tres o cuatro convicciones personales y profundas sobre las que se cimientan unas vidas dignas y plenas. En: *El tratado de lo mejor* Julián Marías dice:

«En la interpretación madura, el valor es algo plenamente objetivo; las cosas tienen valor independientemente de que yo lo perciba y reconozca o no.»

Siguiendo nuestra línea de pensamiento L. Lavallo en su: *Tratado de los valores* referirá que:

«El valor no merece su nombre sino en la medida que es vivido, en que nos compromete, en que por consiguiente influye en lo real y cambia nuestro destino y el destino del mundo.»

Uniéndolos estos dos pensamientos llegamos a la situación a la que el líder debe sentir para ejercer su función de liderazgo expresada en la frase que referida a Gandhi, H. Gardner escribió:

«Dijo lo que pensaba y puso en práctica lo que dijo de tal modo que su mente, su espíritu y su cuerpo estaban en armonía.»

Esa armonía interna es la que el líder debe conseguir al hacer suyos unos valores que recogemos en el triángulo de valores.

### EL TRIÁNGULO DE VALORES

El triángulo que describimos, pretende esquematizar cuales pueden ser esos valores inamovibles que deben ser vividos para que el líder alcance esa armonía interior que le haga abanderado de sus ideas y arrastre a sus seguidores a vivirlas con él.

Posiblemente nos atribuyamos unos conocimientos psicológicos que excedan la amplitud de este trabajo, pero quizás en su simplicidad ayude a la reflexión de lo que significa un verdadero líder, figura 1.

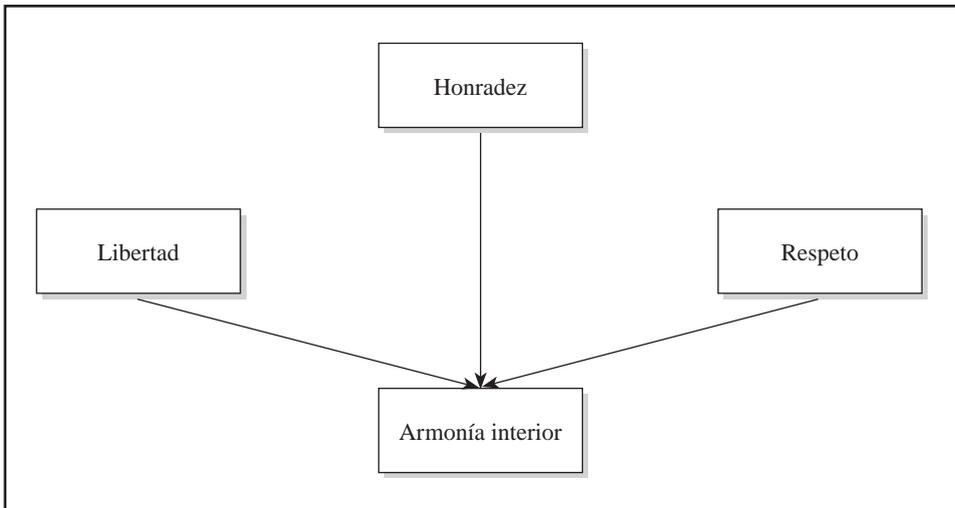


Figura 1.– Organigrama de los valores.

#### LA HONRADEZ

Vamos a huir en estos momentos de la manida palabra ética que a fuerza de usarse indiscriminadamente, está perdiendo su verdadero sentido, sentido a su vez algo ambiguo si nos atenemos a la definición de nuestro *Diccionario de la Lengua Española*:

«Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.»

Por el contrario, la definición del mismo *Diccionario* del vocablo honrado, parece algo más concreto y cercano:

«Proceder propio del hombre recto y pundonoroso.»

Es cierto que como dice Julián Marías:

«Si hay algo constante, es la quejumbre de todos los tiempos acerca de la inmoralidad dominante por comparación con épocas anteriores. Eso hace pensar que se trate de un reiterado espejismo, que lleva a abultar los males presentes e idealizar el pretérito.»

Y que en estos momentos, la situación de crisis nos haga ser más críticos con el comportamiento de las personas, pero no es menos cierto que ese concepto de hombre honrado está cayendo en desuso, mientras que cree-

## LA PERSONALIDAD DEL LÍDER (LAS CRISIS Y LA PERMANENCIA...

mos que es el primer vértice del triángulo que el líder debe tener y retener para llegar a esa armonía interna.

Pensamos pues, que nada hay más satisfactorio tanto para el líder como para las personas que le siguen que escuchar esta simple frase: «es un hombre honrado».

También podríamos haber elegido el término integridad ya que como afirma Bennis:

«... por integridad me refiero al conjunto de estándares de honestidad moral e intelectual en que se basa la conducta de una persona. Sin integridad nos traicionamos a nosotros mismos, a los demás y reducimos el valor de todo lo que iniciamos» pero siendo lo mismo hemos elegido el término de honradez.

### *LA LIBERTAD*

La entendemos de forma bilateral, por una parte el líder debe sentirse libre de pensar y tomar su camino, no volveremos a repetir el sentir de libertad ya expresado en la biografía de Gandhi, pero es ese sentir la autonomía y responsabilidad de su pensamiento lo que le da la libertad. En caso contrario se convierte en un líder transaccional con escasos visos de continuidad en su liderazgo.

Pero es en estos momentos que hay que responderse a la pregunta formulada por Fromm en su tratado: *El miedo a la libertad*:

«¿Puede la libertad volverse una carga tan pesada para el hombre al punto que trate de eludirla?»

Para que eso no ocurra debe ir siempre unida a la responsabilidad y viceversa.

A su vez, y esta es la otra vertiente del valor de la libertad exigida en un líder, debe ser capaz de admitir la libertad de sus liderados de seguir su camino o no, pues en caso contrario el líder se convierte en un dictador. Para poder dar esa libertad con responsabilidad, necesita conocer a sus liderados y conocer significa tener la humildad y la sencillez de escuchar, sentir, notar a esas personas que en cierta manera van a depender de él.

### *EL RESPETO*

También el respeto debe entenderse de forma bilateral. Por parte del líder deberá respetar a su entorno en los ámbitos que ese respeto se construye:

## LA PERSONALIDAD DEL LÍDER (LAS CRISIS Y LA PERMANENCIA...

- Por el conocimiento-técnico.
- Por las formas-formal.

En cuanto al primero, el líder debe respetar y ser respetado por el conocimiento técnico del objeto y las personas a liderar, bien sea en la empresa, en las instituciones o en la sociedad, es el concepto que denominamos autoridad. Autoridad en una materia que difiere fundamentalmente de poder aunque a veces se tienda a confundirlos: un buen neurocirujano puede ser una gran autoridad en su actividad, aunque quizás no disfrute de gran poder, y lo mismo un filósofo o un vendedor de electrodomésticos.

En cuanto a las formas, de la misma manera el líder debe respetar y ser respetado, dice el aforismo castellano que:

«El hábito no hace al monje» pero se debe añadir «... pero ayuda mucho.»

Un respeto a las formas debe ayudar a sentirse reflejado no sólo intelectualmente, sino incluso físicamente con el líder, y si la mente es importante el cuerpo no debe ser menos. Un perfecto estado físico del líder ayudará a dar confianza en su entorno, lo que seguramente influirá positivamente en el comportamiento colectivo.

Estos son pues los simples valores que el líder-persona debe atesorar para a través de esa necesaria armonía personal aceptar su condición de líder con garantías de éxito.

### **Conclusiones**

Los líderes son necesarios en todos los estamentos y momentos de evolución de la sociedad, pero esa demanda se multiplica en los momentos de crisis, aún sabiendo que las crisis son cíclicas en todas las sociedades instituciones u organizaciones.

El líder, aún admitiendo los liderazgos colectivos, es fundamentalmente y sobre todo una persona y como tal hay que considerar su comportamiento y evolución.

Para no caer en la relatividad y acomodación del líder a las circunstancias que le convertirían en un líder transaccional, el líder debe asentar su liderazgo en unos valores inamovibles, que rijan su comportamiento, y adornarse de unas virtudes que variaran según los momentos y circunstancias lo exijan. A él de elegir las más convenientes en cada momento.

## LA PERSONALIDAD DEL LÍDER (LAS CRISIS Y LA PERMANENCIA...

En los momentos de dificultades (crisis) hay que estar muy atento a no caer en la trampa del cortoplacismo que degenera regularmente en la sustitución de los valores por los contravalores origen principal de la caída y desaparición de sociedades e instituciones.

RAFAEL DE RAMÓN GARCÍA

*Ex director general de Recursos Humanos  
de la Compañía Saint-Gobain*

## LÍDERES Y ALBOROTADORES. EL EJEMPLO DE HITLER

### Introducción

Como dice Peter Ferdinand Drucker:

«Gestionar es hacer correctamente las cosas, mientras que liderar es hacer las cosas correctas.»

Por tanto si aceptamos esta premisa, liderar impone el decidir qué hacer. En muchas ocasiones el líder ha de plantearse una revolución y promover el cambio en situaciones muy estables pero con tendencia al agotamiento final o al caos. El líder ha de decidir qué es lo que hay que hacer, en algunas ocasiones de forma solitaria, bajo presión y con una visión diferente a los demás.

Para conseguir los objetivos el líder debe gestionar habitualmente con la duda, la angustia y el miedo y, como en el caso de la mujer del César, el líder tiene no sólo que estar seguro sino parecer seguro, aunque «caigan chuzos de punta».

Gestionar correctamente estas emociones implica poseer un alto nivel de autoestima y asertividad, pero éste puede ser variable y muchos factores nos pueden modificar nuestra conducta en cualquier momento. La emocionalidad supeditada a los pequeños números y a las variables estadísticas puede derrumbarnos en muy breve espacio de tiempo y llevarnos a hacer sólo aquello que somos capaces de conseguir con seguridad, transformando al líder en un usurero emocional bloqueado en su actividad por el riesgo y la incapacidad de tolerar la frustración.

El error forma parte de nuestra estadística vital. Posiblemente sea cierta la frase «el único que nunca se equivoca es el que nunca hace nada» y por

tanto errar ha de formar parte de nuestra rutina y de nuestro aprendizaje, hemos de ser capaces de sobreponernos al error y éste no puede ser un lastre para nuestras decisiones futuras.

Como líderes hemos de liderar nuestras vidas y, volviendo a la frase de P. F. Drucker, hemos de decidir qué hacer con nuestra vida y no simplemente gestionarla.

En los últimos años se han multiplicado las referencias al concepto del liderazgo. Yo mismo, en conferencias impartidas tanto en Europa como en América, he hablado en muchas ocasiones de la figura del líder, y de la necesidad de formar directivos con características de líder.

En estas páginas deseo reflexionar sobre la diferencia que existe entre un líder y un alborotador. Empleo en mi escrito la doctrina de quien es el principal pensador contemporáneo de lengua hispana en la cuestión: Javier Fernández Aguado. Gran parte del material que saco a la luz me ha sido amablemente cedido por él. Procede de sus estudios sobre la preparación, formación y modos de actuar de diversos personajes a lo largo de la Historia. En el caso que hoy nos ocupa: Adolf Hitler. Él, ya ha publicado sobre otros personajes, como Julio César, Aníbal, César Augusto Octavio, Napoleón, etc.

La primera reflexión que deseo realizar es la siguiente: ¿basta con que una persona sea capaz de arrastrar gente detrás de sí para que se le considere un líder? Como explica Fernández Aguado, y estoy plenamente de acuerdo con su apreciación, caben dos respuestas a esta cuestión. La primera, afirmativa, se basa en la consideración de que el liderazgo sólo tiene elementos técnicos que deban ser tomados en cuenta.

Un líder sería una persona con carisma, capacidad de oratoria, persuasión, con capacidad de motivar, enérgico, ambicioso, contundente, persistente, etc. El porqué de sus acciones, o hacia adonde arrastrase a las personas que le siguen poca o ninguna importancia tendrían.

La otra escuela, por el contrario, defiende que el liderazgo debe incluir en su definición elementos éticos. Es decir, no basta con que una persona arrastre a otros para que se le pueda calificar directamente como líder. Sería, si sólo se limitase a eso, un agitador de masas. Es más, en algunos casos, ni siquiera podría ser calificado de alborotador, sino más bien de peligroso espécimen, pues daña a quienes se dejan embaucar por sus propuestas. Muchos son los ejemplos que encontramos en la Historia: desde Calígula a Nerón, desde Mao a Stalin. Esto, por no mencionar a algunos que están en activo a ambos lados del Atlántico y que son bien conocidos por todos, pues es notable su afición a los medios de comunicación.

El caso de Hitler permite reflexionar sobre las dos escuelas mencionadas, pues se dispone de una ingente cantidad de documentos sobre los modos de hacer de este cabo de origen austriaco –así le llamaron muchas veces en Alemania– que llegó a ser presidente del Gobierno y luego del país.

### **La «solución final» de Hitler**

A mediados del siglo XX, los nazis asesinaron a más de 6.000.000 de judíos, 3.000.000 de prisioneros de guerra rusos, 2.000.000 de polacos y centenares de miles de «indeseables».

Formular el genocidio de los judíos como «la solución final» tenía un doble objetivo psicológico:

1. Simbolizar aquella matanza en masa, sin que sonara ni pareciera tan malvada; se trataba de «solucionar un problema».
2. Transformar aquel asunto en un problema práctico de difícil solución que había que resolver por todos los medios.

Los especialistas en propaganda hicieron uso de películas, periódicos, revistas y carteles en su campaña para denigrar y deshumanizar a los judíos presentándolos como una amenaza.

Hubo que crear un lenguaje nuevo con palabras que sonaran inofensivas y ocultaran la verdad de la destrucción y la crueldad: tratamiento especial (exterminio), acción especial, reasentamiento, evacuación:

«En un campo de concentración de Polonia, el comandante les dijo a los soldados (eran reclutas novatos, padres de familia de edad avanzada, sin experiencia militar y pertenecían a la clase obrera y media-baja) que la suya era una misión difícil y que todo el batallón debía obedecer. Pero también les dijo que cualquiera de ellos podía negarse a ejecutar a aquellos hombres, mujeres y niños.

Al principio, cerca de la mitad de los hombres se negaron y dejaron las matanzas en manos de otros compañeros. Pero con el tiempo, empezaron a surtir efecto los procesos de modelado social, la necesidad de mostrar conformidad con el grupo, y hasta el 90% de los hombres obedecían ciegamente a su líder y participaba personalmente en las ejecuciones. Se puede ver a muchos de ellos posando con orgullo junto a los judíos que habían asesinado.»

Esos hombres no fueron seleccionados de forma especial y que la explicación a su comportamiento no se puede hallar ni en el interés personal ni en la ambición. Eran personas tan «comunes y corrientes» como nos podamos imaginar, hasta que fueron puestos en una situación nueva que les «daba permiso oficial» y el «aliento» para actuar con sadismo contra personas que habían sido etiquetadas arbitrariamente como «enemigas». Estos hombres comunes formaban parte de un sistema de autoridad muy poderoso que ofrecía justificación ideológica para exterminar a los judíos, además de un intenso adoctrinamiento sobre los imperativos morales de la disciplina, el deber y la lealtad al Estado.

### **Verdades olvidadas**

Hay personas que olvidan, o quizá nunca han sabido, que el nacional socialismo surgió del marxismo. La genialidad del comunismo es destruir la libertad en nombre de la libertad y este principio entusiasmaba al dictador germano. Engels –y a Hitler le parecía bien– aconsejaba que además de los húngaros, se hiciera desaparecer a los serbios y otros pueblos eslavos, a los vascos, bretones y escoceses (*Neur Rheinische Zeitung*, 1849). Hermann Rauschning recoge en su libro sobre el dictador alemán (y es un testimonio personal, pues recoge conversaciones directamente mantenidas con él), que Hitler le dijo:

«No soy únicamente el vencedor del marxismo... soy su realizador.»

En otro texto profundamente explícito, aseguraba también el jerarca alemán:

«No voy a ocultar que he aprendido mucho del marxismo...»

Lo que me ha interesado e instruido de los marxistas son sus métodos. Siempre he tomado en serio lo que habían imaginado tímidamente esas mentes de tenderos y mecanógrafas. Todo el nacionalsocialismo está contenido en él. Fíjese bien: las sociedades obreras de gimnasia, las células de empresa, los desfiles masivos, los folletos de propaganda redactados especialmente para ser comprendidos por las masas. Todos estos métodos nuevos de lucha política fueron prácticamente inventados por los marxistas. No he necesitado más que apropiármelos y desarrollarlos para procurarme el instrumento que necesitábamos.

## LÍDERES Y ALBOROTADORES. EL EJEMPLO DE HITLER

La despreocupación de Hitler por la gente fue siempre notable. A Gu-derian, cuando le manifestó la preocupación que sentía por las bajas en la guerra, le respondió: debería alejarse usted de la realidad. Y cuando alguien no se aprestaba a seguir ciegamente sus consejos, como fue el caso de Hal-der, era inmediatamente sustituido. Lo fue por Zeitler, a quien pusieron el apodo de *Lakeitel* (el lacayo), por su pleitesía permanente e irracional a Hitler.

El planeta de patética vanagloria en el que vivía el llevaba a hacer afirmaciones como las siguientes:

«Lamento no haber tomado el poder 10 años antes. Ahora ya tengo 50 años. Ya no puedo postergar mis planes por más tiempo. He de asegurar para Alemania un nuevo espacio vital y nuevas riquezas. Un genio sólo nace una vez cada 100 años. Por esta razón, no puedo confiar a mis sucesores el cumplimiento de mis deberes. Quienes me sucedan sólo tendrán una misión: retener en sus manos lo que yo he logrado conquistar. ¡Mañana, con el desfile, demostraré al mundo entero que no temo la guerra!» (abril de 1939).

Lo que más odiaba Hitler era a los sacerdotes, particularmente los católicos, y a los abogados, porque representaban la compasión y el respeto por la ley, frente a su darwinismo, que todo pretendía explicarlo a través de la lucha entre razas, esencial aunque no únicamente entre la raza y la judía.

Himmler –y es un ejemplo más de la hipocresía que se vivía en aquel equipo directivo– tenía dos parejas. Sin embargo, en su despacho tenía un cartel en el que se leía:

«Un camino conduce a la libertad. Sus mojones se llaman obediencia, aplicación, honestidad, sobriedad, limpieza, espíritu de sacrificio, orden, disciplina y amor a la patria.»

Todo, porque a Hitler –a la vez que ordenaba ser despiadado con sus enemigos– no le gustaba el divorcio.

«Cada organización tiene su propio lenguaje, su propia versión de su historia (sus mitos) sus propios héroes y villanos (sus leyendas), tanto del pasado como de su presente.»

MICHAEL HAMMER

## Forzar la realidad

La falta de respeto a la verdad fue una constante no sólo en Hitler, sino también en sus colaboradores. Aseguraba Göring durante su juicio en Nuremberg:

«En la época en la que yo seguí directamente conectado con la Gestapo, dichos excesos, tal como he declarado abiertamente, se producían. Para castigarlos, naturalmente, era preciso averiguar que existían. Los oficiales sabían que si hacían esas cosas corrían el riesgo de ser castigados. Se reprendió a algunos de ellos. No puedo decir cuál fue la práctica más adelante.»

Pero de las ensoñaciones de este personaje habla la siguiente anécdota. Llegó a afirmar, durante la batalla de Inglaterra:

«Si algún día sobrevuela las fronteras de Alemania un avión enemigo yo me llamo Meier» (apellido corriente).

Pasaron a llamarle a partir de ese momento Hermann Meier. Obviamente, sólo aquellos que podían hacerlo ocultamente, pues la venganza hubiera sido terrible.

Goebels lo vivió, si cabe, de manera más profesional. He aquí los principios que proponía para la propaganda:

1. *Principio de simplificación y del enemigo único.* Adoptar una única idea, un único símbolo. Individualizar al adversario en un único enemigo.
2. *Principio del método de contagio.* Reunir diversos adversarios en una sola categoría o individuo. Los adversarios han de constituirse en suma individualizada.
3. *Principio de la transposición.* Cargar sobre el adversario los propios errores o defectos, respondiendo el ataque con el ataque. «Si no puedes negar las malas noticias, inventa otras que las distraigan».
4. *Principio de la exageración y desfiguración.* Convertir cualquier anécdota, por pequeña que sea, en amenaza grave.
5. *De la vulgarización.* Toda propaganda debe ser popular, adaptando su nivel al menos inteligente de los individuos a los que va dirigida. Cuanto más grande sea la masa a convencer, más pequeño ha de ser

el esfuerzo mental a realizar. La capacidad receptiva de las masas es limitada y su comprensión escasa; además, tienen gran facilidad para olvidar.

6. *Principio de orquestación.* La propaganda debe limitarse a un número pequeño de ideas y repetirlas incansablemente, presentarlas una y otra vez desde diferentes perspectivas, pero siempre convergiendo sobre el mismo concepto. Sin fisuras ni dudas. De aquí viene también la famosa frase: «Si una mentira se repite suficientemente, acaba por convertirse en verdad».
7. *Principio de renovación.* Hay que emitir constantemente informaciones y argumentos nuevos a un ritmo tal que, cuando el adversario responda, el público esté ya interesado en otra cosa. Las respuestas del adversario nunca han de poder contrarrestar el nivel creciente de acusaciones.
8. *Principio de la verosimilitud.* Construir argumentos a partir de fuentes diversas, a través de los llamados globos sondas o de informaciones fragmentarias.
9. *Principio de la silenciación.* Acallar las cuestiones sobre las que no se tienen argumentos y disimular las noticias que favorecen el adversario, también contraprogramando con la ayuda de medios de comunicación afines.
10. *Principio de la transfusión.* Por regla general, la propaganda opera siempre a partir de un sustrato preexistente, ya sea una mitología nacional o un complejo de odios y prejuicios tradicionales. Se trata de difundir argumentos que puedan arraigar en actitudes primitivas.
11. *Principio de la unanimidad.* Llegar a convencer a mucha gente de que piensa «como todo el mundo», creando una falsa impresión de unanimidad.

Sólo en aquella orgía de mentiras, puede explicarse que mientras Hitler quemaba documentos en su búnker berlinés, porque ya no esperaba salvación, Goebbels proclamase a los cuatro vientos:

«¡Berlineses, resistid! ¡Defended vuestra capital! ¡Dentro de las murallas de vuestra ciudad el führer está trabajando por vosotros!  
¡El führer ha asumido personalmente la defensa de la capital!  
¡Lealtad a cambio de lealtad! ¡Sólo pasando por encima de nuestros cadáveres podrá el enemigo llegar hasta nuestro führer!»

## LÍDERES Y ALBOROTADORES. EL EJEMPLO DE HITLER

Con la locura de un fanático, llegó a afirmar en los últimos días de la guerra: Goebbels (la locura del fanático), cuando la guerra estaba acabando:

«Su devastada campaña aparecerá tachonada de nuevas y hermosas poblaciones y aldeas habitadas por gentes felices.

Volveremos a ser amigos de todas las naciones de buena voluntad... Habrá trabajo para todo el mundo. En lugar del caos reinará el orden, la paz y la prosperidad.»

Entre las múltiples mentiras en las que vivía Hitler y su camarilla, hay muchas que resultan ridículas. Un ejemplo: él aseguraba que era el miembro número ocho de partido nazi, cuando en realidad era el 555.

Mientras Hitler seguía defendiendo con total convencimiento que la guerra la ganaría Alemania, leamos la descripción de uno de sus más estrechos colaboradores. Escribía Martin Bormann a su esposa, el 4 de febrero de 1945 describiendo la Cancillería:

«Este supuesto barrio gubernamental sigue careciendo de luz y agua. Tenemos un carro de agua situado frente a la Cancillería del Reich, el único suministro de agua de que disponemos para cocinar y para lavarnos. Y lo peor de todo, según me ha dicho Müller, son los retretes.»

Ese universo de mentiras en las que vivían inmersos, llevó a Himmler a asegurarle a Guderian, cuando los rusos estaban ya camino de Alemania:

«Sabe, general, no creo realmente que los rusos vayan a atacar. Todo esto es un gran pufo.»

Ese mismo Himmler que, bígamo, pero tenía en su despacho un cartel que decía:

«Un camino conduce a la libertad. Sus mojones se llaman obediencia, aplicación, honestidad, sobriedad, limpieza, espíritu de sacrificio, orden, disciplina y amor a la patria.» Todo, porque a Hitler no le gustaba el divorcio.

«La primera responsabilidad de un líder es definir la realidad, la última es dar las gracias. Entre las dos, el líder debe ser un servidor y un deudor. Esto resume la buen esencia del líder.»

MAX DE PREE

## Orgullo desmedido

Hitler en Nuremberg, durante una aparición ante las masas nazis que lo aclamaban, aseguró:

«Es un milagro de nuestro tiempo que me hayáis encontrado... entre millones y millones de hombres. Y que yo os haya encontrado, es la felicidad de Alemania.»

El convencimiento de estar en la verdad, llevaba a encontrar cualquier tipo de argumento para apoyar sus convicciones, por descabelladas que fueran.

Así (y este argumento fue utilizado en diversas ocasiones por Hitler) decía Himmler a Kersten:

«La maldición de la grandeza es tener que pasar por encima de los cadáveres para crear una nueva vida. ¿No habían exterminado implacablemente los estadounidenses a los indios? Es preciso crear nueva vida, debemos limpiar la tierra o ésta jamás dará fruto. Es una carga tremenda la que debo sobrellevar.»

Y he aquí un monólogo de los muchos que mantenía Hitler ante sus invitados en la Guarida del Lobo:

«Yo era tan sólo un desconocido soldado de la Primera Guerra Mundial. No contaba con nada para comenzar. Y comencé cuando fracasaron todos los que parecían mucho más aptos que yo para ejercer una jefatura. Disponía únicamente de mi voluntad y por medio de ella me he impuesto.

Todo el camino de mi vida demuestra que jamás capitulo. Los problemas de la guerra tienen que ser solucionados. Y repito: la palabra «imposible» no existe para mí. ¡Esta palabra no existe para mí!»

«La aventura podrá ser loca, pero el aventurero ha de ser cuerdo.»

G. K. CHESTERTON

## Capacidad de persuasión y de imposición

Grande fue, sin duda, la capacidad de convencimiento de aquel que no tenía otro *currículum* que el de haber sido mensajero en las trincheras durante algunos meses de la Primera Guerra Mundial. Uno de sus ayudantes, Boehm-Tettelbach, describió y es un ejemplo de esa habilidad para la persuasión que tenía el dictador, que llevó a un mariscal de campo hasta Hitler.

Al llegar, ese alto mando aseguraba que iba a explicarle cómo estaba el frente occidental, en descomposición. A la salida, sin embargo, aquel mismo militar iba convencido de que Hitler sabía mucho más que él y que iban a triunfar a pesar de las circunstancias.

Muchos no quisieron ver lo que les venía encima. Un ejemplo: el 27 de julio de 1932, en un discurso público, Hitler aseguró: lo único que quiero es eliminar a todos los demás partidos. A pesar de todo, ascendió «democráticamente» hacia el poder.

Hitler generó un profundo fanatismo en su entorno. Otro ejemplo:

«Pobre Adolf –repetía Eva una y otra vez–, abandonado por todos, traicionado por todos. Es preferible que mueran otras 10.000 personas a que Alemania pierda a su führer.»

Junto a la persuasión, encontramos una importante capacidad de imposición, hasta en aspectos organizativos muy nimios. Aseguraba Hitler que cuando llegó a ser canciller del Reich:

«Las primeras semanas me presentaban cualquier pequeñez para que yo decidiera personalmente. Todos los días encontraba encima de mi mesa montones de expedientes que no disminuían a pesar de que trabajara todo lo que pudiera. Hasta que corté radicalmente esta insensatez. De haber seguido trabajando de esa forma, no hubiera llegado jamás a obtener resultados positivos, porque, sencillamente, no me quedaba tiempo para reflexionar. Cuando me negué a examinar los expedientes, se me dijo que así se demorarían decisiones importantes. Pero fue entonces cuando pude por fin reflexionar sobre cosas de gran alcance que yo tenía que decidir. Así era yo el que determinaba el desarrollo de los acontecimientos, y no los funcionarios quienes decidían sobre mi forma de actuar.»

«El líder auténtico crea estrategias, determina la dirección en la que debe avanzar la organización y consigue que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas.»

JOHN KOTTER

### **Algunas reflexiones sobre uno de sus colaboradores**

Adolf Eichmann es uno de los nombres más directamente ligado al holocausto promovido por Hitler y sus adláteres durante la Segunda Guerra Mundial. Al igual que otros miembros de aquella pandilla criminal que dirigió Alemania a partir del año 1934, Eichmann logró escapar tras el conflicto. Se refugió en Argentina, donde fue capturado por Israel. Trasladado a ese país, tras un juicio que duró varios meses, fue condenado a morir en la horca.

Estos hechos, que alcanzaron amplia difusión gracias, entre otras cosas, al libro de Hannah Arendt: *Adolf Eichmann o la banalidad del mal*, han sido llevados a la pantalla en forma casi de documental.

Lo que ha venido a denominarse la anarquía autoritaria de Hitler queda muy bien reflejado en la vida de este criminal. De hecho, el siniestro personaje procuró continuamente enmascararse en la obediencia debida para escamotear sus responsabilidades. Resulta en verdad difícil entender el comportamiento de la mayoría de aquellos lamentables seres. Algunos lo han intentado con más fortuna que otros. En mi opinión, Kersten es uno de los autores que mejor lo han logrado. Para muestra un botón. Al hablar sobre Himmler (que fue dirigente sobre Eichmann para luego ser colaborador suyo) en: *The Kersten Memoirs 1940-1945*, (Macmillan, Nueva York), dice así:

«Un comentario desfavorable de Hitler a una de sus medidas era suficiente para dejarle enteramente descompuesto y producirle violentas reacciones que adquirirían la forma de graves dolores de estómago. La simple indicación de que Hitler podía tener una opinión diferente era suficiente para hacer vacilar a Himmler y posponer una decisión hasta conseguir asegurarse de la actitud de Hitler. Nadie que no hubiera sido testigo de esa situación podría creer que un hombre con tanto poder a su entera disposición, como Himmler,

## LÍDERES Y ALBOROTADORES. EL EJEMPLO DE HITLER

llegase a alcanzar un estado de pavor tan grande al ser convocado por Hitler; ni tampoco puede creer nadie el estado de alegría de Himmler si salía de la entrevista con éxito o, mejor aún, si había recibido alguna alabanza... Himmler no tenía nada que pudiera contrapesar el efecto de la personalidad de Hitler. «Esta debilidad hacía sufrir a Himmler de una manera indescriptible».

Largos años de adoctrinamiento, sumados a las más bajas pasiones –avaricia, lujuria, soberbia...– desatadas, y a un miedo atroz a ser otro más devorado por aquella maquinaria de triturar personas en que se convirtió el nazismo, coadyuvan a explicar aquellos comportamientos inhumanos.

Y eso que el propio Himmler solía asegurar (en este caso en conversación con Kersten): «la maldición de la grandeza es tener que pasar por encima de los cadáveres para crear una nueva vida. ¿No habían exterminado implacablemente los estadounidenses a los indios? Es preciso crear nueva vida, debemos limpiar la tierra o ésta jamás dará fruto. Es un carga tremenda la que debo sobre llevar.»

Resultaría interesante que muchas organizaciones que se consideran lejanas –y en temas de fondo lo son– de aquella cueva de criminales, considerasen con más atención si en su actuación no hay también mucho de ese fanatismo acrítico que lleva a sobrevivir aun a costa de dañar a otros. Quizá a compañeros, y por supuesto a clientes, proveedores, subordinados, etc.

Si algo queda claro en el largometraje es que es preciso que cada uno se responsabilice de la propia vida, sin querer cargar el peso de las propias decisiones sobre terceros. No hay que olvidar que de esa simplicidad ridícula se alimentan dos de los sistemas que más daños han realizado en la historia de la humanidad: comunismo y nazismo.

Sus raíces –lo ha dicho muchas veces Fernández Aguado– son exactamente las mismas: la consideración simplista del ser humano: olvidar que estamos tratando de una realidad compleja lleva a la destrucción del hombre. Bien consciente era Hitler –como he recordado anteriormente– de la cercanía de las dos nefastas propuestas. Resulta sorprendente que algunos condenen sin paliativos el nazismo (como es propio de cualquiera que tenga decencia) a la vez sale en defensa de un sistema tan deshumanizado como él: el marxismo.

## LÍDERES Y ALBOROTADORES. EL EJEMPLO DE HITLER

Aquellos burócratas con poder que contribuyeron a aquellos asesinatos en masa de judíos, gitanos, pero también católicos, disidentes políticos u homosexuales, fueron responsables. Al igual que un mando intermedio de cualquier organización se convierte en cómplice cuando daña a sabiendas a sus subordinados, sin ser capaz de asumir sus propias responsabilidades en la cadena de mando. La culpa más grave estará en la cúpula. La obediencia debida –lo que los alemanes alegaban como Kadavergehorsam: obediencia ciega– puede en su caso engañar a un jurado, pero nunca servirá para que la propia conciencia quede tranquila.

En el nazismo, quizá más que en ningún otro modelo organizativo, queda claro que la técnica, cuando prescinde de la ética no es inocua, se torna perversa. Pocos sistemas, además del comunismo en sus diversas manifestaciones, han sido tan profesionales en sus medios. Cuando los fines son perversos, los medios necesariamente también lo son. Además, tal y como también enseña la deontología, los medios erróneos nunca pueden ser empleados aunque los fines anhelados sean sublimes.

De aquella locura, surgieron frutos de grandísimo sufrimiento para el pueblo alemán. Eso, aunque la *Estrella Roja* el 9 de febrero del 1944, publicase lo siguiente tratando de que sus tropas fueran comidas:

«Ojo por ojo y diente por diente es un viejo dicho. Pero no debe tomarse al pie de la letra. Si los alemanes agredieron y violaron públicamente a nuestras mujeres, eso no significa que nosotros debamos hacer lo mismo. Esto jamás ha ocurrido y no debe ocurrir nunca. Nuestros soldados no pueden permitir que esto suceda, no por compasión hacia el enemigo, sino por un sentido de la propia dignidad personal... Saben que cada infracción de la disciplina militar sólo sirve para debilitar al victorioso Ejército Rojo...»

Lástima que aquellos buenos deseos quedasen totalmente incumplidos.

«Para llevar a una organización a su nivel más alto posible, los líderes deben ofrecer y compartir su visión con su gente, tienen que ser capaces de generar confianza en ellos y deben estar listos para guiarlos una vez alcanzado el éxito.»

WARREN BENNIS

## **Actuar por valores, actuar por principios**

Tenemos tendencia a confundir los valores con los principios, y éstos no son lo mismo, los valores son cambiantes, por una magnífica motocicleta a los 20 años seríamos capaces de grandes esfuerzos y sacrificios, pero puede ser que a los 60 años, ésta ya no posea para nosotros ningún valor y que el valor, pase al coche familiar de una conocida marca alemana, que a los 20 años no nos interesaba.

El valor tiene relación con el momento y con el dinero. Una botella de agua vendida en un establecimiento situado al lado de una magnífica fuente, vale poco, esa misma botella en mitad del desierto del Sáhara, posee un alto valor. O sea, el valor es un atributo de las cosas y normalmente lo medimos en dinero, tiempo o esfuerzo.

Los principios son otra cosa, los principios son externos a las cosas; muchos de ellos vienen determinados por las leyes naturales, son indiscutibles y evidentes, y sobre todo son impersonales. Los principios son lo que hacen que esa botella sea útil para «dar de beber al sediento» sin que influya el valor de la misma.

Stephan Covey, divide el liderazgo en cuatro niveles. El primero es el nivel personal y ese nivel sólo se basa en principios, hemos de autoliderarnos de forma que nuestros principios no entren en conflicto con nuestras acciones. El segundo nivel es el interpersonal, donde los principios continúan ejerciendo de norma en nuestra relación con los demás. Los siguientes niveles son el gerencial y el organizacional donde ya no tienen la misma influencia los principios e inician su escalada de importancia los valores.

Quizás en estos dos niveles el liderazgo ya no se refiera a las personas. El nivel gerencial sería la forma en que supervisamos y gerenciamos, y el nivel organizacional la forma como se estructuran y manejan las empresas, y, lo que es peor a nivel de liderazgo, donde no hay personas no hay principios: a la gerencia o a la organización no le importa su sufrimiento en el caso de que usted no pueda pagar su hipoteca, a no ser que usted sea el cliente.

Los principios son inherentes a las personas, una organización no tiene principios pero esto es normal que sea así. En el caso de que las personas no tengan principios reciben un calificativo psicopatológico, son psicópatas.

Posiblemente a la pregunta ¿desea usted ser liderado por un psicópata?, la respuesta unánime sea *no*, y esa respuesta continúa siendo *no* en el caso de que el preguntado sea un psicópata, ya que «a los psicópatas no les gus-

## LÍDERES Y ALBOROTADORES. EL EJEMPLO DE HITLER

tan los psicópatas». Por tanto debería ser recomendable no dejarse liderar por personas que claramente anteponen los valores a los principios ya que existe la posibilidad de encontrarnos ante un psicópata, (que por cierto no son fáciles de diagnosticar).

Quizás una gran mayoría piense que no es fácil dejarnos influenciar por alguien sin principios y al que no le importa el sufrimiento de los demás, ya que para él son simples objetos para alcanzar los objetivos. Nada más lejos de la realidad, un psicópata vestido con el traje de la autoridad, es alguien con una gran capacidad de influencia sobre los demás. Como muestra paso a exponer íntegramente el experimento de Milgram.

Experimento de Stanley Milgram, Behavioral Study of Obedience publicado el año 1963 en el: *Journal of Abnormal and Social Psychology*.

La idea surgió por el juicio y condena a muerte de Eichmann que se realizó en Jerusalén en el año 1960. En el juicio, Eichmann manifestaba su sorpresa por el proceso, alegaba que sólo había obedecido las órdenes. Los psiquiatras que le visitaron, testificaron que no sufría ninguna alteración psicopatológica, y que era una persona normal en el ámbito psíquico y social.

A Stanley Milgram le llamó la atención que una persona normal y que además no tenía nada en contra de los judíos, hubiese actuado de esa forma y, aún más, que también lo hicieran muchos miles de soldados nazis que participaron en los crímenes.

En el año 1961 Stanley Milgram inició el experimento en la Universidad de Yale y que llegaría a conmocionar al mundo.

«La mayoría de las personas pueden llegar a administrar descargas eléctricas mortales a una víctima, si creen estar obligados a hacerlo.»

Stanley Milgram puso un anuncio en un periódico de *New Haven* (Connecticut) pidiendo voluntarios para un estudio sobre la memoria y también el aprendizaje.

Los participantes fueron 40 hombres de entre 20 y 50 años y con todo tipo de educación, desde acabados de salir de la escuela primaria hasta doctorados. El experimento era el siguiente: el investigador explica a un participante y a un cómplice (el participante cree en todo momento que es otro voluntario, pero es un actor) que van a probar los efectos del castigo en el aprendizaje.

## LÍDERES Y ALBOROTADORES. EL EJEMPLO DE HITLER

Les dice a ambos que el objetivo es comprobar cuánto castigo es necesario para aprender mejor, y que uno de ellos hará de «alumno» y el otro de «maestro». Les pide que saquen un papelito de una caja para ver qué papel les tocará desempeñar en el experimento. El cómplice anuncia que se le ha adjudicado el papel de «alumno» y el participante saca el papel de «maestro», aunque en la realidad en todos los papeles ponía «maestro».

En una habitación, se sujeta al «alumno» a una silla, se le colocan unos electrodos con pasta conductora (para evitar quemaduras) y se le ata. El «alumno» tiene que aprender una lista de palabras emparejadas, después, el «maestro» le irá diciendo palabras y el «alumno» habrá de recordar cuál es la palabra asociada; si falla, el «maestro» le da una descarga eléctrica.

Al principio del estudio, el «maestro» recibe una descarga real de 45 voltios para que vea el dolor que causará en el «alumno».

Después, le dicen que debe comenzar a administrar descargas eléctricas a su «alumno» cada vez que éste cometa un error, aumentando el voltaje de la descarga a cada error. El generador tenía 30 interruptores, marcados desde 15 voltios (descarga suave) hasta 450 (peligro, descarga mortal).

El «alumno» daba sobre todo respuestas erróneas a propósito y cuando se producía un fallo, el «maestro» debía infringirle una descarga. Cuando el «maestro» se negaba a hacerlo y se dirigía al investigador, éste siempre daba alguna de las siguientes instrucciones de tipo imperativo:

1. Continúe por favor, continúe.
2. El experimento requiere que usted continúe.
3. Es absolutamente esencial que usted continúe.
4. Usted no tiene otra opción. Debe continuar.

Si después de esta última frase el «maestro» se negaba a continuar, se paraba el experimento; si no, se detenía después de que se hubieran administrado descargas de 450 voltios tres veces seguidas.

Con anterioridad a la realización del experimento, Stanley Milgram preguntó a sus colegas y a gente diversa qué pensaban que sucedería. La mayoría de la gente opinaba que, menos algún sádico, nadie aplicaría una descarga mortal. Sin embargo, en el experimento, el 65% de los «maestros» castigaron a los «alumnos» con el máximo de tres descargas de 450 voltios, muchos de los «maestros» se sentían incómodos, pero ninguno de los «maestros» se negó rotundamente a dar menos de 300 voltios. En muchos casos los «maestros» paraban y cuestionaban el experimento, algunos in-

tentaron devolver el dinero que ya se les había pagado, pero la gran mayoría (65%) continuaron tras las instrucciones del investigador.

A medida que el nivel de descarga aumentaba, el «alumno», aleccionado para la representación, empezaba a golpear en el cristal que lo separaba del «maestro» y gemía de dolor, decía que padecía de una enfermedad cardíaca, posteriormente aullaba de dolor y pedía que acabara el experimento, finalmente al llegar a los 270 voltios gritaba de forma agónica.

Al llegar a la descarga de 300 voltios, el «alumno» dejaba de responder a las preguntas y empezaba a convulsionar, pero la no respuesta, se tenía que interpretar como una mala respuesta y se continuaba con las descargas eléctricas, cada vez de un voltaje superior.

Al alcanzar los 75 voltios, muchos «maestros» se ponían nerviosos ante las quejas de dolor de sus «alumnos» y deseaban parar el experimento, pero la férrea autoridad del investigador les hacía continuar. Algunos de los «maestros» continuaban el experimento, pero manifestando que ellos no se hacían responsables de las posibles consecuencias. Algunos participantes incluso comenzaban a reír nerviosos al oír los gritos de dolor provenientes de su «alumno».

En estudios posteriores de seguimiento, Stanley Milgram demostró que las mujeres eran igual de obedientes que los hombres, aunque más nerviosas. El estudio se reprodujo en otros países con similares resultados. En Alemania, el 85% de los «maestros» administró descargas eléctricas, supuestamente letales al «alumno».

En el año 1999, Thomas Blass, de la Universidad de Maryland publicó un meta-análisis de los experimentos de este tipo realizados hasta entonces y concluyó que el porcentaje de participantes que aplicaban voltajes notables se situaba entre el 61% y el 66% sin importar el año de realización ni el lugar de la investigación.

¿Qué fue lo que hizo que se comportaran de forma tan agresiva los «maestros» con sus «alumnos»? ¿el sadismo o la maldad no son elementos que justifiquen el elevado porcentaje (65%), posiblemente los sádicos no lleguen al 0,2% de la población. ¿Qué hizo que el valor del experimento prevaleciese sobre los principios? Posiblemente un solo factor fue el desencadenante de la terrible situación: *la autoridad*, y la sensación y el convencimiento por parte de los «maestros», de que el experimentador sabía lo que hacía y tenía sus razones para hacerlo.

Visto este caso podríamos decir que un psicópata vestido con el traje de la autoridad es un elemento peligroso y con capacidad para crear una organiza-

ción psicópata. En los ámbitos gerenciales y organizacionales es normal acciones donde «el fin justifique los medios» pero dude cuando esto se aplique en el ámbito personal e interpersonal. Aunque crea intensamente en las razones de su superior, tenga en cuenta que los psicópatas son generalmente unos magníficos seductores y usted y sus colaboradores pueden ser sus víctimas.

Usted debe decidir qué hacer con su talento y en el caso de los líderes, también decidir qué hacer con el talento de los demás. El acumulo de talento ha de tener como meta el bien común (con la inclusión de uno mismo) y no el beneficio personal (con la exclusión de los demás).

## Conclusiones

Sobre Mussolini, Fernando Mezzosomma, ministro de Cultura Popular, escribió:

«Vive gracias a los sueños, en sus sueños y a través de sus sueños. No tiene ningún contacto con la realidad. Vive y funciona en un mundo que él mismo se ha creado, un mundo fantástico». Algo parecido puede afirmarse de Hitler.

Le gustaba –para que nadie le sacase de sus peligrosos ensueños– que sus colaboradores no fuesen buenos. Hankel comentaba:

«Siempre es una ventaja que los colaboradores tengan defectos, y sepan que tales defectos son conocidos por su superior. Ésta es la razón de que el fñhrer cambie tan raramente de colaboradores, pues con ellos le resulta sencillísimo trabajar. Casi cada uno de éstos presenta alguna que otra deficiencia, y ello ayuda a mantenerlos sujetos.»

He repetido en muchas ocasiones que los directivos de primera se rodean de gente de primera. Los de segunda, buscan gente de tercera, para parecer ellos de primera. Éste fue el caso de Hitler. Su ascenso sólo puede ser explicado por la cerrazón de muchos a observar la realidad con objetividad, y por unas circunstancias económicas y políticas dramáticas para millones de alemanes.

Con todo, y a pesar de las circunstancias hubo lugar también para el humor, crudo, descarnado. Por ejemplo aquella placa que se aseguraba debería situarse junto al monumento de Hindenburg:

## LÍDERES Y ALBOROTADORES. EL EJEMPLO DE HITLER

«Desciende noble guerrero, junto a tu ejército, tu cabo ya no da más de sí.»

Estudiar el liderazgo no es un capricho, pues sólo con verdaderos líderes es posible sacar adelante un proyecto de altura. En este sentido, produce una gran satisfacción contemplar cómo lo que ha venido a denominarse Escuela española del Management está realizando aportaciones de peso internacional. Los adalides de esa Escuela –Javier Fernández Aguado, José Aguilar, Pilar Jericó, Luís Huete, etc.– pueden estar muy satisfechos de la influencia que está alcanzando su pensamiento en muchos países del mundo. Para mí resulta un placer contribuir y participar regularmente en sus investigaciones y estudios.

«Para empujar a los demás, ponte delante.»

LAO TSE

MARCOS URARTE ALONSO  
*Presidente del Grupo Pharos  
y miembro de Top Ten Speakers Spain*

## **EL LÍDER Y EL LIDERAZGO. UNA REFLEXIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DEL LIDERAZGO**

### **Resumen ejecutivo**

La organización actual debe estar estructurada entorno a valores y su liderazgo debe ser una consecuencia de la expresión de éstos. El autor resalta la necesidad de que la organización cuente con un marco de referencia explícito como condición básica para el desarrollo de un liderazgo eficaz.

*«Il y a bien autant de paresse que de faiblesse à se laisser gouverner.»*  
(«Hay tanto de pereza como de debilidad en dejarse manejar»).

*Los caracteres* de JEAN DE LA BRUYÉRE

Esta sentencia De La Bruyère que encontramos en sus famosos *Caracteres* (1688) me proporciona la entrada para estas reflexiones que a continuación presento sobre el mundo del liderazgo y que de alguna manera nos anticipa la dificultad de «manejar» personas, ya que para que esto suceda necesitamos partir de un esquema donde alguien quiere liderar y alguien ¿quiere? ser liderado. Alguien acepta ser manejado.

Como rápidamente hemos entrado en materia, debo decir que manejar no debe confundirse con manipular. Resultaría raro que hoy en nuestras organizaciones encontráramos a alguien que aceptara ser manipulado.

Lo que sí se pone de relieve es que existe un mecanismo complejo entre el que maneja (el que manda) y el que es manejado (el que obedece). Cuan-

to más sofisticada sea la organización, en cuanto a su complejidad, mayores serán las variables a tener en cuenta para construir un buen liderazgo.

A lo largo de este capítulo, enfatizaremos la idea del factor colectivo en la construcción del liderazgo, frente a la siempre atractiva perspectiva del estudio del líder. Sin el ánimo de anticipar conclusiones, veremos que esa influencia mutua entre líder y liderado será determinante para entender el funcionamiento del liderazgo en la organización actual.

### **Liderazgo individual y colectivo**

La literatura sobre el liderazgo desde mediados del siglo pasado estuvo muy orientada a resaltar las virtudes del líder carismático, una figura valiente, visionaria, seductora, capaz de abordar en solitario cualquier empresa por muy difícil que fuera. Sin embargo, cualquier análisis sobre el tema, nos llevará indefectiblemente a un líder, que aunque en lo individual mantenga unas características singulares, necesitará una fuerte imbricación con su grupo de trabajo.

Concebimos entonces un liderazgo más colectivo, un líder que es parte de un grupo y que lidera a la manera que el aceite engrasa los mecanismos y engranajes de un motor, procurando que las piezas cumplan su labor con la menor fricción y desgaste posible. Una persona, en definitiva, coexistiendo dentro de un grupo de personas –de profesionales– implicadas y comprometidas con una misión que realizar.

La influencia del líder consistiría en inclinar, predisponer, orientar a otras personas hacia la acción. Una acción (trabajo más experiencia), colectiva (suma de voluntades), dirigida a la consecución de un objetivo.

Pero además, entre líder y liderado existe un ámbito, un contexto donde se produce la acción de liderar. En la expresión «suma de voluntades» encontramos, lo que Searle, denominó la construcción del «nosotros» que resultará de sumo interés para desarrollar nuestra perspectiva sobre el liderazgo. Un «nosotros» que está en la base de la acción y la causa que la origina. Searle resalta su idea del «nosotros», unidos, comprometidos por una convicción para realizar una acción (intencionalidad presupuesta). En este proceso, el líder actuaría como un acumulador de voluntades, donde su poder radicaría en la habilidad de conseguir que los demás se avengan a hacer algo, produciendo una cadena de causalidad acumulativa (similar a las cadenas de agregación de valor).

Para que este «nosotros» fluya, necesita de una identidad colectiva previa. La aceptación del individuo para cooperar en la acción debe de algún modo estar preconstituida. Debemos contar con una predisposición del individuo. Esta identidad colectiva proviene de un marco conceptual de referencia a alto nivel que permite poner en relación los motivos de quienes están comprometidos en un mismo afán (el motivo colectivo) con los motivos (individuales) de cada una de las personas de la organización.

Es en este marco de referencia donde surgen los principios rectores del liderazgo que concebimos. Un liderazgo institucional que nutre de propósito (motivo) a las personas y que proviene, en última instancia, de un conjunto de valores que dan sentido y armazón a la organización. Comprender cualquier esquema de liderazgo, por tanto, nos obliga a partir del marco conceptual donde éste se despliega. Un marco de referencia que cuenta con una misión y visión clara, definida y tangible, unas reglas de juego –marco normativo– y unos sistemas de recompensa y castigo que sirvan para orientar la acción de las personas.

Cuanto mayor sea la certidumbre, la fortaleza del marco, mayores serán las posibilidades de trasladar propuestas de acción –de valor– para la mejora de la cooperación. Por tanto, podemos inferir que *el marco de referencia influye de forma determinante en el comportamiento del líder* ya que antes de la intervención de éste, existe una formidable presión organizativa que estructura la acción de los cooperantes (marco de cooperación) y establece un conjunto de normas (marco regulador) para la desactivación del conflicto entre el «nosotros». Cómo señalábamos, en cualquier sistema, la fricción de las piezas, en el complejo entramado de voluntades y propósitos, es permanente, provocando un desgaste continuo.

La intervención del líder en este terreno, el manejo de los conflictos, cobra una importancia muy alta. Max Weber, en sus estudios sobre el liderazgo, no restó ni un ápice de valor, al líder carismático. Aunque también arropó a este con un contexto «racional» –legal– que le dotaba de un marco coercitivo cuando la carga argumental no resulta suficiente para recobrar la orientación de la acción.

Debemos precisar, que aunque la figura del líder, la afirmamos en el entorno de un contexto que le permite desarrollar su liderazgo, y que por tanto, condiciona su forma de liderar, no hemos de subestimar su potencia individual, ya que su criterio en los procesos de toma de decisiones retroalimenta la propia esencia de la organización:

«La organización debe estar estructurada entorno a valores y su liderazgo debe ser una consecuencia de la expresión de esos valores.»

### **Acción y causalidad**

La acción siempre conlleva decisión. Sabemos lo que le dijo el gato de Cheshire a Alicia en el país de las maravillas cuando no sabía hacia donde ir: «cualquier camino es bueno»:

«En las organizaciones sabemos con claridad no sólo donde dirigimos nuestros pasos sino el porqué.»

La forma, los medios, los recursos que consumiremos y el tiempo que nos tomará, son harina de otro costal, que implica la intervención ordenada de múltiples decisores –múltiples valoraciones– no teniendo que coincidir todos ellos en las mismas conclusiones. Tal vez, por ello, volviendo a Weber, las organizaciones recurren a la jerarquía, asignando a las personas un mayor o menor rango de decisión en función de su características personales, capacidades y habilidades. A medida que se asciende en la estructura jerárquica, la incertidumbre –falta de información– y el riesgo –múltiples variables interactuando–, aumentan. Hablar de jerarquía, nos lleva a pensar, en unos que mandan y otros que obedecen, unos que dominan y otros que aceptan la sumisión. Parece que no salimos de aquellas reflexiones de Hegel, sobre amos y esclavos. Pero recordemos, que siguiendo al filósofo alemán, sólo son amos en la medida que son reconocidos como tales por aquellos a quienes dominan.

Si convenimos que la voluntad de las personas, de los cooperantes, es fundamental para el éxito de la misión, y sabemos que la voluntad consiste en disponer la actitud (querer hacer) y que ésta se fundamenta o al menos encuentra su motivación en el motivo, cuanta más distancia haya entre éste –individual– y el motivo –colectivo– de la acción mayor «disonancia» habrá y, por tanto, mayores posibilidades de desestructurar el proceso, es decir, de fracasar en la acción.

Una organización ideal sería aquella en la que todo el mundo cumpliera a la perfección su estricto cometido, de acuerdo con sus capacidades y habilidades. Su aportación estaría perfectamente estudiada, diseñada y encajada con el resto de aportaciones para cumplir en los plazos previstos y consumiendo los recursos presupuestados. La única voluntad individual que necesitaría para empezar a funcionar sería simplemente aceptar sumarse a la

cadena. Pero sería simplificar de forma temeraria la forma en la que los humanos nos comportamos en grupo. La organización sería ideal desde el punto de vista mecánico, interno, pero con toda probabilidad su interacción con el medio la destruiría en poco tiempo. Nuestras organizaciones se encuentran en un ajuste permanente con el medio, al igual que el resto de sistemas y, lo que las hace sostenibles en el tiempo, es la manera en la que gestionan el factor emocional.

La innovación, la adaptación al cambio, el intercambio de información, la generación de ideas, la evolución de las personas, el conflicto, etc., son elementos estrechamente ligados a la motivación de las personas, y por tanto para comprender la importancia del liderazgo es necesario comprender también el sentido que le damos a nuestra vida. Las organizaciones que construye el ser humano, son sistemas vivos, que nacen, se nutren, se reproducen en todo cambio hay un reproducción, algo nuevo que surge permanentemente y, naturalmente, mueren –se transforman–. La interacción transforma, a las personas y a las organizaciones y el cambio es continuo.

La disposición a la acción que cada individuo emprende viene cargada de preguntas, de sentimientos, de expectativas, de la necesidad de encontrar puntos de referencia que le ubiquen, le sitúen. Es una relación de afecto (amor-odio). Es el hombre en busca de un propósito, de una propuesta que de sentido a su vida. Entendemos, entonces el profundo efecto que tiene un marco «filosófico» que arme, que dote de significado, nuestros actos.

Muchas veces, en el ámbito de la organización, utilizamos la expresión «realizarse» y nos gusta pensar que nos realizamos a través de un trabajo bien hecho, con responsabilidad, con autenticidad, con pasión. La contraprestación –lo que recibo por mi entrega– ya no sólo es dineraria, busca el sentido, el sentirse parte de una misión para la que uno ha optado y ha sido elegido. Es necesario comprender que las personas satisfacen a través de las organizaciones una necesidad afiliativa ontogénica, donde confluyen aspectos materiales, cognitivos y afectivos. La construcción del «nosotros». Es a través del liderazgo donde todas estas fuerzas se predisponen y se conjugan para hacer fluir la organización:

«El líder no sólo traslada la forma en que se han de hacer las cosas, sino el porqué se hacen, da sentido, motivo a la acción.»

Dentro de la organización desempeña un importantísimo papel, cargando de significado los propósitos, ayudando y facilitando a los cooperantes a encontrar el valor auténtico de sus acciones, evaluando y neutralizando la

«polarización» de las interacciones e incrementando la motivación de los individuos de modo que aprendan a actuar desde motivos trascendentales.

### **Identidad colectiva y marco conceptual: la coherencia con los valores**

Parece que la implicación afectiva del cooperante juega un papel importante en que las cosas sucedan en la forma que se ha previsto que lo hagan. Hoy en día, sería difícil manejar una organización sin otorgar pleno significado emocional y ético a la acción. La adaptación permanente al cambio, la reconstrucción continua que genera la transformación fruto de la interacción –interna y externa– precisa de una cartografía para que los individuos se orienten y mantengan el rumbo en un entorno de alta incertidumbre. No es otra cosa que dar respuesta al actual reto de moverse de forma eficiente en un mundo complejo que requiere los más altos niveles de rendimiento, confianza, compromiso y creatividad por parte de todas las personas que componen la organización.

Este marco filosófico, conceptual, lejos de ser una moda, ha estado presente en todas las organizaciones y en todos los tiempos. El presidente de Estados Unidos de Norteamérica afirma dirigir el país por valores, la Iglesia católica se mueve por valores, la Cruz Roja y el laboratorio farmacéutico GSK. En ocasiones, estos valores son explícitamente declarados, como es el caso de la mayoría de empresas de gran tamaño. En otras, flotan en el ambiente, en el «clima» de la organización. De cualquier modo, constituyen un importante capital intangible, por que sirven para atraer, aglutinar, retener y motivar a las personas.

«Los valores no sólo alientan el espíritu de la organización sino que se convierten en un auténtico patrimonio, inspirando y guiando las directrices, más o menos explicitadas, que configuran la acción de los individuos.»

En estos valores se construye el «nosotros», es lo que diferencia y significa, la identidad colectiva. La organización de este modo se convertiría en un vehículo mediante el cual nos expresamos, nos realizamos. Buscamos sentirnos parte de ese proyecto común.

Desde el punto de vista, afiliativo, las personas observan la congruencia entre los valores y las acciones. El líder procura cargar de valor las propues-

tas para predisponer las voluntades y realizar los esfuerzos que sean precisos, ya que en última instancia, lo que se hace en cada acción emprendida, es dar sentido a la organización y sus valores. El cooperante actúa entonces desde motivos trascendentales, su visión como individuo coincide con la misión de la empresa y los valores que explicita para lograr su propósito.

Para lograr estos objetivos, la organización probablemente desarrolle dos tipos de mensajes aglutinantes, uno genérico, de primer nivel, de gran fuerza de convicción, pongamos por ejemplo el caso mencionado de GSK, la multinacional farmacéutica que define su misión como:

«Búsqueda de la mejora de la calidad de vida de las personas, haciendo posible que la gente tenga más vitalidad, se sienta mejor y viva más tiempo.»

Junto con un código de valores, de segundo nivel, que da fuerza y, al mismo tiempo, operativiza su «nosotros» y que la propia firma define como «nuestro espíritu»:

«Asumimos nuestro compromiso con el entusiasmo de los emprendedores y el ímpetu derivado de la búsqueda permanente de la innovación. Valoramos el desempeño alcanzado con integridad. Lograremos el éxito como líderes a nivel mundial con todos y cada uno de nuestros empleados, quienes brindan su colaboración de forma apasionada y constante.»

De este modo, valores, más de tipo operativo se introducen y se inculcan en la organización para asegurar la idiosincrasia, el armazón moral, necesario para cumplir la alta misión encomendada, así por ejemplo, disciplina, sacrificio, generosidad, respeto hacia las personas, esfuerzo, pasión, laboriosidad, precisión, paciencia, amor al cliente, obediencia, orden y calidad. Estos valores nutren la identidad colectiva y al ser compartidos y aceptados crean una potente fuerza interna y motor para el desarrollo de competencias internas, políticas de promoción, de recompensa y de selección de personal.

### **El liderazgo institucional de Selznick**

Las aportaciones de este importante sociólogo no sólo proporcionan un sólido punto de apoyo para la teoría institucionalista, es decir, la organiza-

ción como marco para la inculcación de valores que dan sentido y propósito a la organización, sino que sus teorías acerca del papel de los líderes en la toma de decisiones clave y en la conformación del ideario de la organización han contribuido de forma sustancial al interés actual para entender los mecanismos que operan en la toma de decisiones estratégicas y en la formación de la cultura de la organización. En este sentido, para Selznick, la labor del líder sería la permanente búsqueda de la institucionalización de la organización, convirtiéndola en un instrumento de servicio para la satisfacción de las necesidades humanas, a través de la elevación de los motivos de las personas que forman parte de esa organización.

«El líder se convierte en un “agente de la institucionalización” cuya responsabilidad principal reside en promocionar, mantener y hacer cumplir los valores de la organización.»

Para ello, insiste, es necesario que la organización se dote, escoja, unos valores clave y que cree un sistema normativo que los ampare. De particular interés, en su teoría es la distinción que realiza entre este tipo de liderazgo mencionado, y lo que denomina, el líder interpersonal, cuyo cometido estaría más relacionado con facilitar la interacción de las personas.

Lo que de forma especial me interesa en las aportaciones de Selznick es que viene a restar cierta importancia a la figura del líder, aunque le supone dotado de las apropiadas capacidades, y de los liderados. Él destaca sobre todo la permanente atención a los requisitos de supervivencia de la organización y la necesidad de adaptarse continuamente a los cambios, mediante el mantenimiento de los mecanismos de aprendizaje continuo:

«La propia experiencia organizativa, transforma de forma permanente su dinámica, y por ello, es necesario un fuerte armazón, conjunto de valores (el concepto de valores es central en la teoría de Selznick), que aglutine y neutralice las fuerzas centrifugas, desintegradoras.»

De este modo, es llamativo como este autor traslada a la organización conceptos como «carácter» y «personalidad», la organización desarrolla su propia personalidad y, por tanto, desarrolla sus propios mecanismos de atracción-expulsión de los elementos adecuados. El líder jugaría un papel esencial en mantener la supervisión efectiva en el conjunto de fuerzas internas para lograr la máxima adhesión a la misión y valores de la organización y su pa-

pel sería clave en la toma de decisiones estratégicas procurando velar por la máxima coherencia organizativa.

### **Enfoque sobre el conflicto y el «arropamiento» institucional**

Las organizaciones que aglutinan a miles de personas son organizaciones complejas. Paradójicamente, saber manejar esa complejidad es donde reside el factor diferencial de su eficiencia y su efectividad. El líder reduce esa complejidad, la fragmenta en unidades manejables, sin llegar a perder de vista la esencia del asunto principal, y consigue activar y alinear resultados sucesivos para lograr el objetivo. En este proceso identifica a las partes implicadas y logra su compromiso. Para aglutinar voluntades y dirigir las hacia la acción, es necesario contar con que el «nosotros» venga construido desde el primero hasta el último individuo.

Sin un credo, es difícil construir una creencia y sin creer en el proyecto es imposible que haya compromiso:

«Sin compromiso individual no es posible el proyecto a largo plazo.»

De ahí reside la importancia, de esa institucionalización del liderazgo, de ese conjunto de valores, que compartidos, asumidos, y asimilados forjan el «nosotros». Los valores son como las coordenadas en una carta marina, o los puntos cardinales en un mapa. Servirán de orientación a la brújula interior de cada uno de los cooperantes. La organización dotada de esta cartografía construye un liderazgo compartido, donde todos los individuos llevan su porción de líder en su interior. Tarde o temprano requerirá ese liderazgo y es entonces cuando la persona sabrá lo que tiene que hacer. Ese momento crítico se habrá ido forjando, construyendo a lo largo de muchos momentos anteriores y a través de múltiples mensajes. La organización en este momento es cuando desvela su auténtica fuerza, su auténtico valor.

Siempre se ha dicho que la fuerza de una cadena es igual a la fortaleza de su eslabón más débil. Creer o no creer, es el ser o no ser de la organización. Todo lo demás es secundario. El líder, además de sus innegables habilidades y capacidades individuales, no es nada sin el proyecto colectivo. En las empresas, se habla de *stakeholders*<sup>\*</sup>, abriendo un esquema de múltiples y complejos esquemas de participación. De este modo, una empresa cuenta

---

<sup>\*</sup> Concepto que tomo en el sentido que Edward Freeman (*A new perspective on Corporate Governance-1983*) otorgó al concepto de *stakeholders*, como «aquellos grupos que pueden afectar o

con accionistas, proveedores, clientes, empleados y, en general, una sociedad, con la que en última instancia, interactúa de forma permanente:

«El valor del proyecto reside en la fuerza emocional que hayamos sido capaces de crear y transmitir a nuestros *stakeholders*.»

Para el Derecho Mercantil, una empresa es una «persona» jurídica. Resulta curioso. Es en esta persona donde reside la auténtica fuerza del paradigma del liderazgo y donde se forjan sus líderes. En este sentido, dentro de la organización, en algún momento todos somos líderes y todos somos liderados. Los valores expresados de cara a la galería y que no son asumidos, interiorizados por el conjunto de los *stakeholders*, son simples valores de escaparate. Sirve para atraer y llamar la atención, pero no para involucrar y comprometer en el largo plazo:

«Al factor clave, el factor emocional de las personas, se llega a través de la congruencia, entre las palabras y los actos.»

Entre lo que se dice y lo que se hace. Cuando el proyecto en el que creo se proyecta en el nosotros, es cuando el proyecto colectivo cobra la fuerza emocional de la pasión. *Sólo creemos en lo que sentimos*. En este grado de desarrollo, es cuando la organización cuenta con sus mejores activos. No cabe la tibieza, la haraganería, la pereza, es cuando el esfuerzo merece la pena. Es cuando surge el vínculo emocional del no puedo fallar a los que han confiado en mí, es cuando no puedo decepcionar a los míos.

Cuando me falte la guía de actuación sabré lo que tengo que hacer porque recurriré a mis principios.

El líder, retomando, el pensamiento de Selznick, en cuanto difusor y asegurador de la extensión del conjunto de valores de la organización, asumirá también un papel de regulador de fuerzas y contrafuerzas para que la dinámica de la organización fluya para lograr su perfecta interacción. Su papel será determinante en la resolución de los conflictos:

«En el conflicto, entendido como contraposición de ideas y de formas de actuar, al igual que en los mecanismos de castigo y re-

---

ser afectados por el logro de los propósitos de la organización». El autor distingue entre varios tipos de *stakeholders*, según sea su influencia directa o indirecta sobre la empresa: los «primarios» o «definicionales» (empleados, clientes, proveedores y accionistas) y los *stakeholders* «instrumentales». Los primarios son vitales para el crecimiento continuo y supervivencia de cualquier empresa, mientras los *stakeholders* instrumentales están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios (activistas, competidores, ambientalistas y medios de comunicación).

compensa, la persona encuentra también sus referencias y coordenadas de actuación.»

De ahí la importancia que le otorgo a la dinámica del conflicto en la organización. Para ello, nos ayuda poder distinguir entre tres tipos de manejo del conflicto, que tienen que ver mucho con la personalidad del líder y con el contexto en que se impone la decisión. Así distinguimos entre confrontacionales, negociaciales y evitacionales. En el primero de todos, el líder trata de imponer sus ideas, no busca la convicción. Simplemente busca la aceptación. Usa la fuerza de sus argumentos y el poder coercitivo de la organización. No hay tiempo para el debate, ni para la explicación. Es importante notar el grado de frustración que tiene sobre el cooperante este tipo de imposición y, desde luego, debemos ser conscientes que su aplicación es limitada. El segundo tipo de conflicto al que nos referimos es el negociado, donde la tensión proviene de la fuerza de los argumentos. La decisión final puede verse enriquecida con las aportaciones de los individuos.

Aunque al final, haya una persona que tome la decisión, éste habrá dispuesto de todo un caudal de opiniones y valoraciones. En su responsabilidad, como antes señalábamos, estará la de insertar estas propuestas en su contexto de riesgo. Por último, formulamos la solución evitacional. Vuelvo de nuevo a insistir, que el conflicto encauzado, es enriquecedor. Es necesario preparar a las personas para el conflicto entre ellos, y es necesario asumir que es bueno que aflora, que se verbalice. Lo peor de un conflicto es que se enquisten. Esto puede llegar a descomponer un grupo. En las crisis sale lo mejor y lo peor del ser humano.

Desde este extremo, el conflicto entre los cooperantes no debe ser nunca minusvalorado, ni evitado. En el líder que utiliza la técnica evitacional del conflicto, debemos diferenciar el matiz de la postergación –simplemente no es el momento para plantear el conflicto– de la permanente elusión del conflicto. Debemos ser conscientes que a veces una decisión que no se toma, no deja de ser una decisión. De alguna forma, mantiene inalterable el curso de una acción. Quiero decir esto porque aunque sabemos que es imposible eludir continuamente el conflicto, a veces resulta útil y aconsejable, retrasarlo y en determinados contextos puede resultar práctico. Hacerlo de forma permanente pone en riesgo al grupo. Las personas pierden referencias:

«La organización, por tanto, debe asumir que el conflicto entre las personas es consustancial con su propia experiencia y que genera

riqueza argumental, fortaleciendo en última instancia los valores de la propia institución.»

La persona instruida, involucrada y comprometida asume también su propia responsabilidad en el manejo sano del conflicto con el resto de miembros del equipo. No se trata de buscar vencedores y vencidos, ya que a la postre, la solución final, refuerza el vínculo que les une.

### **Liderazgo de alta intensidad (*creador y transformacional*) y de baja intensidad (*continuador*)**

El líder es una persona enfocada a la acción. Aunque, hemos rebajado considerablemente, el interés que nos suscita para comprender el marco del liderazgo dentro de la organización, si es necesario reconocer que al margen del papel supervisor de los valores institucionales juega a veces un papel trascendente en las organizaciones. Nos toca ahora singularizar al individuo y entrar de lleno en el terreno siempre áspero de la individualidad. Un hombre puede transformar una nación –Gandhi y su resistencia pasiva, es ejemplar– un artista puede cambiar la tendencia del arte. Una persona puede cambiar una organización. Cuando una persona aspira a ejercer el poder puede encontrar ya una organización dispuesta o, por el contrario, tiene que crearla.

Tal vez, desde un punto de vista práctico, interesa diferenciar el liderazgo que llamo de alta intensidad, que lo subdivido en dos categorías, *creador y transformacional*, del liderazgo que podemos llamar *continuador*. Tal vez, en mayor o menor, intensidad todos ellos compartan cierta «pasión por el mando». Aunque las motivaciones del poder en las personas, como aseguraba Gregorio Marañón, en su magistral psicobiografía sobre el conde-duque de Olivares: *El conde-duque de Olivares, la pasión de mandar (1936)* provienen de distintas fuentes, sí parece que en su perfil cobra fuerza la motivación por el logro y la búsqueda de influencia. Pero como muy bien nos sugiere José Antonio Marina en su ensayo sobre: *La pasión del poder. Teoría y práctica de la dominación*, antes de fijarnos en el deseo de poder, de influencia, debemos observar la fuerza, el poder de ese deseo. En efecto, nos dice, el poder emerge en el circuito del deseo. El interés por la figura del líder sugiere múltiples enfoques en distintos campos de actuación: filosófico, biológico, antropológico, social, psicológico, etc., para

entender los resortes de su origen, su génesis, su diferenciación y, en definitiva, su despliegue.

En los estudios sobre gemelos se ha documentado una extensa bibliografía que refuerza la idea que la carga genética tiene un papel relevante en el itinerario del liderazgo y que en ella se conjuga alrededor de un 30% de sus factores clave. El control emocional, clave para la templanza y el deseo de logro, probablemente merezcan ser significadas entre estos factores. Sociabilidad y dominio social siendo importantes parece que están sometidas más a la mediación de factores ambientales, y tampoco, de los estudios efectuados, se desprenda que el líder necesite un coeficiente intelectual especialmente alto. Desde luego, cada líder sí podemos afirmar que aporta un liderazgo singular, fruto de la personalidad, experiencia, conocimientos, capacidades y habilidades de cada sujeto.

Volviendo a los tres tipos de liderazgo, encontramos que el liderazgo *creador*, parte de cero en el sentido de que no parte de una organización previa, ni de un conjunto de normas y valores. El líder crea su propio proyecto, lo dota de identidad y lo arranca. Me interesa esta figura porque nos aporta una mirada diferente, una mirada externa, es capaz de poner en cuestión el marco de referencia. En su propuesta cabe modificar la organización interna. Demuestra arrojo, confía en sí mismo y en cierta medida, se siente menos vinculado o tiene una menor necesidad de creer en un «nosotros». Tiene una importante fuerza del yo y es visionario. Asume riesgos y se puede llegar a sentir incómodo en un marco normativo fuerte.

El líder transformacional parte ya de algo creado y utiliza bien *de iure* bien *de facto* la propia fuerza de la organización para realizar sus nuevas propuestas. Se basa en un conocimiento previo no sólo de la cultura y del objetivo que quiere transformar sino que también conoce las características del grupo de personas a las que afecta el cambio. Al contrario que el anterior, esta figura encuentra mayor acomodo en la organización, se siente parte del sistema. Su mirada es más interior, su lealtad le compromete con el «nosotros». En el manejo del conflicto es menos confrontacional que el anterior, maneja mejor la negociación ya que se compromete a fondo con el proyecto a largo plazo. Probablemente, tiene una mayor necesidad afiliativa. En su visión de la organización, le da mucha importancia a las personas y a su compromiso a largo plazo con el proyecto. El tiempo que dedica a convencer y a generar conocimiento y entendimiento de los valores es para este tipo de líder, tiempo bien invertido.

## EL LÍDER Y EL LIDERAZGO. UNA REFLEXIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA...

Por último, el líder continuista, puede ser menos rompedor ya que su papel se limita a aplicar y hacer cumplir un conjunto de normas. Su preocupación es que la institución siga adelante. Necesita más tiempo para entender los cambios pero una vez que los asume se convierte en un fiel servidor. Los dos primeros tipos de liderazgo necesitan una mayor fuerza de convicción basada en atributos personales, más carácter. Este tipo de líder maneja esquemas de riesgo más conservadores y su fuerte son los datos y los hechos pasados.

Podríamos decir que los dos primeros tipos de liderazgo son de alta intensidad y el tercero sería de baja intensidad. La importancia que tiene la comprensión de estas tres tipologías en el marco de la organización, ayuda a comprender también que cada una de ellas requiere enfoques diferentes para trabajar sobre ellas, en cualquier acción de perfeccionamiento o desarrollo que se emprenda. Cualquier organización necesita, sin duda, una combinación de los tres y debe saber encauzar sus aportaciones. En el fondo, desde el punto de vista de la organización, nos interesa atraer, desarrollar, motivar y retener este tipo de talento distinto y para ello nos veremos obligados a segmentar y definir cada tipo con el fin de definir los programas de actuación.

En los tres perfiles descritos nos vamos a encontrar con las siguientes características comunes:

- Personas orientadas a la acción.
- Tienen un marcado deseo de logro.
- Alta capacidad para comprometerse.
- Capacidad para generar compromiso en los demás.
- Valentía.
- Seguridad y confianza en sí mismos.

Los perfiles transformacional y continuista aportan de forma singular unas mayores dosis de:

- Control emocional y templanza.
- Orientación hacia las personas.

Pero debemos tener muy presente que de acuerdo con lo que venimos diciendo estas características son una condición necesaria pero no suficiente, ya que la organización y el contexto donde se despliega el liderazgo, ejerce una poderosa influencia en las personas, por ello antes de realizar

cualquier intervención, programa de desarrollo, procesos de planificación de sucesiones o, simplemente, elegir entre varias personas para ocupar un puesto que implique responsabilidad sobre la gestión de otras personas, se debe conocer muy bien el campo de juego y saber qué tipo de líder necesita la organización en ese momento.

Los factores organizacionales que tendremos en cuenta son:

- Solidez de la cultura de la organización.
- Grado de explicitación de los valores.
- En qué medida son conocidos y compartidos éstos por las personas directamente implicadas.
- Grado de certidumbre del contexto donde opera la misión a realizar.
- Grado de conocimiento de las variables que operan sobre el ámbito gestionado.
- Grado de definición de los objetivos .
- Arropamiento institucional: marco normativo (*iure*) marco fáctico (capacidad coercitiva para hacer cumplir las normas).
- Grado de disensión o cooperación de los seguidores.
- Alineamiento entre valores y comportamientos.

Una vez definidos estos aspectos, tenemos que entrar en la filosofía de «aceptación» de los seguidores. Para que haya un líder tiene que haber liderados que se dejan liderar, que aceptan las ordenes del líder. Hemos descrito una organización donde las personas sienten un alto grado de compromiso porque los mensajes que reciben están alineados con los valores compartidos. Este tema cobra una especial importancia en estos tiempos donde el cooperante cuenta con una enorme cantidad de información y al mismo tiempo con una limitada capacidad de procesamiento de la misma. Esta situación crea que en determinadas situaciones una información no suficientemente elaborada, no contrastada o, simplemente, distorsionada o sacada de contexto, cobre fuerza y pueda crear disonancias en la cadena de mando. La información es otra de las variables que el líder tiene que gestionar.

En estos entornos complejos es más difícil definir un proyecto que provoque una lealtad sin límites. Esta lealtad limitada o continuamente cuestionada ofrece dificultades al mando porque, de alguna forma, se acepta que esta autoridad tenga límites y que muchos de estos límites los pongan los propios liderados cuando se produce disonancia en los mensajes. Se acabó el siglo sin preguntar o el no cuestiono las órdenes. Las órdenes par-

## EL LÍDER Y EL LIDERAZGO. UNA REFLEXIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA...

ten de una información que en mayor o menor grado surgen de un marco previo de entendimiento.

Es este marco, en definitiva, lo que la organización tiene que trabajar en profundidad para lograr un liderazgo eficaz. Su construcción sólo será posible desde la fortaleza de sus valores, identificando su visión y trasladando a todos sus implicados el marco de referentes donde opera.

### **Bibliografía**

- BERTALANFFY, L.: *Teoría general de los sistemas*, editorial Fondo de Cultura Económica, 1976.
- CAPARÁS, María Victoria y CHINCHILLA, Nuria: *Documento de Investigación 407*, marzo, 2000, División de Investigación del Instituto de Estudios Superiores de Ensañanza, Universidad de Navarra.
- HEGEL, G. W. H.: *La fenomenología del espíritu*, editorial Pre-Textos, 2006
- LESSEN, Ronnie: *Managing Corporate Culture*, editorial Gower Publishing Co. Ltd., Estados Unidos, 1990.
- MARINA, José Antonio: *La pasión del poder. Teoría y práctica de la dominación*, editorial Anagrama, 2008.
- ROSE Y TICHY DE: *El buen criterio como elemento fundamental del liderazgo*, Rev. Harvard Deusto Business Review, diciembre, 2009.
- SEARLE, John: *La construcción de la realidad social*, editorial Paidós, 1997
- TOBEÑA, Adolfo: *Cerebro y poder*, editorial La Esfera de los Libros, 2008.
- WEBER, Max: *Sociología del poder, los tipos de dominación*, editorial Sociología/Alianza Editorial.

RAFAEL CABARCOS CAMINAL  
*Director de Recursos Humanos del Grupo Prisa*

## LIDERAZGO MILITAR: UNA ASIGNATURA PENDIENTE

El tema del *liderazgo* es posiblemente uno de los asuntos profesionales que más bibliografía haya producido durante las dos últimas décadas y que más resultados devuelva en un buscador de Internet. A pesar de ello y si exceptuamos al mundo anglosajón, dentro del ámbito de las Fuerzas Armadas todavía somos un poco escépticos en materia de *liderazgo* y no tanto porque no le demos importancia, sino porque tal vez pensamos que no tenemos nada que aprender.

En este capítulo se pretende demostrar que éste es un pensamiento equivocado y plantea, para ello, tres objetivos diferenciados:

1. En primer lugar, crear consciencia del extraordinario impacto que un determinado *estilo de liderazgo* tiene sobre el funcionamiento y la eficacia de una organización, especialmente en el momento actual dominado por la incertidumbre y de una manera particular, dentro de la carrera de las armas.
2. En segundo lugar, analizar la cultura y el *estilo de liderazgo* de nuestras Fuerzas Armadas, como institución, tratando de desvelar algunas debilidades o posibles puntos de mejora.
3. Finalmente y sobre la base del análisis previo, proponer algunas líneas de actuación, generales y a la vez concretas, para fortalecer el *liderazgo* en nuestros Ejércitos y mejorar con ello el incuestionable servicio que rinden a España y a la comunidad internacional.

El título de este capítulo: «Liderazgo militar: una asignatura pendiente», tal vez algo provocador, anuncia una crítica constructiva nacida del respeto y la complicidad profesional. No se trata de denunciar el estilo de mando de una institución centenaria, sino de llamar la atención sobre la ne-

cesidad de concretar, sistematizar y modernizar el *modelo de liderazgo* de nuestras Fuerzas Armadas y revitalizarlo, entre otras muchas cosas, a través de una asignatura; una asignatura pendiente.

## Liderazgo y organización

*La organización en realidad no es nada. Los planes tampoco logran nada. Las empresas tienen éxito o fracasan por las personas.*

General COLLIN POWELL

### LAS PERSONAS NO SON MÁQUINAS

Una organización puede definirse como un conjunto de personas que persiguen unas metas y que para ello subdividen el trabajo. Las metas son diferentes en cada organización, las maneras de subdividir el trabajo, variadas, pero la naturaleza humana es siempre la misma y no se trata, precisamente, de una naturaleza sencilla.

Las personas son a la organización lo que las piezas a una máquina. Evidentemente, una persona siempre será más valiosa que el más complejo de los mecanismos que podamos imaginar, entre otras muchas cosas por su creatividad innata. Sin embargo, lo que a todas luces es una gran riqueza, puede convertirse al mismo tiempo en una enorme limitación.

Una simple rueda dentada, componente esencial de una caja de engrajes, carece de inteligencia, imaginación o capacidad de decisión, pero a cambio se muestra inmune al desánimo, no necesita motivación, no tiene ideas propias, no lleva la contraria, no genera conflictos, su disciplina no conoce límites, hace su trabajo a la perfección, sin necesidad de adiestramiento o cursos de refresco y jamás protesta por el sueldo.

Las personas, junto con todas sus indudables cualidades humanas y profesionales, acarrear consigo todas aquellas dependencias, tan lógicas como complejas. En cierto sentido, una organización está condenada a funcionar siempre con un grado de eficacia inferior al teórico, debido a las enormes dificultades derivadas de la fricción entre sus componentes. Talentos desaprovechados, ambientes de trabajo hostiles, exceso de relajación, falta de coordinación, intereses personales, envidias y soberbias, no son más que algunas de las «averías» que pueden reducir la eficiencia de esa máquina imperfecta que es la organización.

## LIDERAZGO MILITAR: UNA ASIGNATURA PENDIENTE

«Dirigir una organización, por encima de cualquier otra consideración tecnológica, económica, industrial o estratégica, es una cuestión humana, que requiere de una preparación humana y un enfoque humano.

Los responsables organizativos, cualquiera que sea su nivel jerárquico, no pueden echarse a girar, sin más, y pretender que toda la caja de engranajes les siga sin resistencia y en armonía, como por arte de magia. Conseguir que un mecanismo humano funcione eficientemente es un arte y en eso consiste el *liderazgo*.»

Como todo arte, el liderazgo tiene una componente innata y otra adquirida y lo mismo que no esperamos de la naturaleza que nos proporcione ingenieros, cirujanos o escultores, tampoco podemos pedirle que nos resuelva el problema del *liderazgo*; tenemos que hacer *líderes*.

*Para liderar a la gente, camina a su lado. Los mejores líderes son aquellos que no notamos ni que existen, después aquellos que admiramos y adoramos, después los que tememos y después los que odiamos. Cuando un gran líder finaliza el trabajo su gente dice: «lo hicimos nosotros mismos».*

LAO TSE

### LIDERAZGO HOY

Todo lo dicho hasta ahora es especialmente cierto en el momento histórico que nos ha tocado vivir y lo es por dos motivos principalmente.

En primer lugar, la concentración de poderes en una sola persona es cada vez menor. Especialmente en las sociedades democráticas, los grados de libertad otorgados por el sistema a sus *líderes* son muy limitados en comparación con los de otros tiempos no muy lejanos. Al mismo tiempo, los mecanismos de control son cada vez mayores, particularmente dentro del sector público. Esta realidad ha ido poco a poco calando a todo el tejido social que ve en sus jefes a unos responsables legítimos, pero no ya a unos «dioses».

A ello contribuye, igualmente, el desarrollo de una sociedad mucho más igualitaria que, de alguna manera, hace que se desvanezca parcialmente aquel halo de misterio y poder que en otras épocas rodeaba a los elegidos para mandar, reforzando su autoridad.

## LIDERAZGO MILITAR: UNA ASIGNATURA PENDIENTE

«Ambos motivos, limitación de poderes e igualitarismo, obligan al *líder* actual a ejercer un tipo de mando mucho más cooperativo y cercano que aquel en el que la mayoría de nosotros fuimos educados. El *liderazgo*, hoy más que nunca, no es algo que se ejerza de arriba abajo, se otorga de abajo a arriba.»

En segundo lugar, es fundamental hacer referencia a la enorme velocidad con la que se suceden los acontecimientos en la actualidad y al principal de sus efectos: la incertidumbre.

Efectivamente, la velocidad del entorno obliga a acelerar dramáticamente el proceso de la decisión, en cualquier campo y a cualquier nivel jerárquico, so pena de muerte por inacción. Por ello, no sólo debe el *líder* actual desarrollar una gran capacidad personal de decisión, sino que las organizaciones modernas necesitan forzar la descentralización y la delegación de sus funciones al objeto de no demorar las decisiones en un interminable ir y venir de autorizaciones verticales. Hay que mantener en mente que incluso un determinado número de fallos, por falta de supervisión, pueden ser asumibles antes que aceptar la paralización institucional causada por el temor al error y la falta de confianza.

«Velocidad y globalización son dos vectores que han hecho de la dirección de las grandes organizaciones modernas una labor ingente solamente asumible mediante la delegación, la cooperación, la confianza y la preparación del personal a todos los niveles y no tanto ya, gracias a la genialidad propia de los *líderes carismáticos* de otros tiempos.»

*No hay institución que pueda sobrevivir si necesita genios o «supermanes» para gestionarla. Hay que organizarla de tal manera que sea capaz de salir adelante bajo el liderazgo de seres humanos completamente normales.*

PETER DRUCKER

Hablar de milicia es hablar de *liderazgo*. La historia de los pueblos está escrita con la sangre de sus hombres y mujeres, en un relato de conflictos y de luchas sin fin, por agrandar sus dominios o simplemente por sobrevivir.

Si exceptuamos a los filósofos griegos o los grandes genios del arte o de la ciencia, los principales ídolos de la humanidad fueron siempre aquellos

## LIDERAZGO MILITAR: UNA ASIGNATURA PENDIENTE

«En definitiva, podemos decir, sin temor a exagerar, que los resultados de una organización dependen exclusivamente de sus personas y éstas, a su vez, de la calidad de sus líderes. La tremenda complejidad del entorno actual y las condiciones sociales de nuestros días demandan una gran velocidad de respuesta sólo alcanzable mediante un estilo de liderazgo basado en la delegación, la cooperación y la confianza. La figura del líder carismático, como solución a todos los problemas, ya no es válida, tenemos que hacer *líderes; líderes de líderes.*»

magníficos guerreros de todos los tiempos. Las gestas de Alejandro Magno, Aníbal, Julio César, Hernán Cortés, Carlos V, Napoleón, Nelson, Rommel o Schwarzkopf, supusieron una inagotable fuente de inspiración para las nuevas generaciones de políticos, militares, estadistas, empresarios, hombres de negocios y aventureros o simplemente sirvieron a los padres de familia

### Liderazgo militar

«La cosa no está tan mal como parece, lo verás mejor por la mañana.  
Enfádate, pero luego supéralo.  
Evita tener tu ego tan cerca de tu puesto, que cuando pierdas el puesto tu ego se vaya con él.  
¡Sí, puede hacerse!  
Ten cuidado con lo que decides, no vaya a ser que lo consigas.  
No permitas que los inconvenientes se interpongan en el camino de una buena decisión.  
No puedes tomar decisiones por otros, no dejes que otros tomen las tuyas.  
Comprueba los detalles pequeños.  
Comparte los éxitos.  
Mantén la calma. Sé amable.  
Ten una visión. Sé exigente.  
No te dejes aconsejar por tus miedos.  
El optimismo permanente es un factor multiplicador.»

Reglas de *liderazgo* del *general* COLLIN POWELL

## LIDERAZGO MILITAR: UNA ASIGNATURA PENDIENTE

de todas las épocas de la historia para inculcar en sus hijos las virtudes que para ellos deseaban.

Todo lo dicho sobre el *liderazgo* y la organización, no sólo es aplicable al ámbito militar, sino que posiblemente no exista una actividad donde las excelencias del mando sean tan necesarias como la que tiene lugar en el campo de batalla. No se trata simplemente de embarcarse en un proyecto común de carácter profesional, sino de seguir y ser seguidos hasta la muerte y la vida es un bien extremadamente valioso para cada hombre, como para confiárselo a cualquiera.

Precisamente por eso, el *liderazgo* ha sido siempre consustancial con la carrera de las armas, ha sido buscado y admirado, inculcado y exigido. Hasta tal punto el liderazgo ha formado parte de la vida de los soldados de todas las épocas que, en determinados momentos, podemos haber llegado a darlo por supuesto, como el valor; ese es el problema.

*Sólo los hombres más sabios y los más estúpidos nunca cambian.*

CONFUCIO

### LIDERAZGO Y CULTURA MILITAR

La cultura militar es una cultura fuerte, de eso no cabe duda. Aunque sólo sea por milenaria y arraigada en unos depurados valores institucionales, los ejércitos de cualquier país del mundo atesoran un cúmulo de creencias comunes, normas de comportamiento, virtudes y formas exteriores, que suponen una valiosa referencia para todos los miembros de la milicia, como organización.

Lo malo de la cultura es que, en su mayor parte, es informal. No ha sido desarrollada conscientemente, ni está recogida en ningún documento específico, no ha sido evaluada ni certificada y no depende únicamente de la institución, sino que puede incorporar elementos externos a ella. La cultura simplemente sucede y, en cierto sentido, se halla fuera de control.

La cultura impregna todo el hacer y el estar de los miembros de la organización, afecta a todas las actividades y como es fácil de imaginar, influye claramente en los estilos de liderazgo utilizados.

Sin embargo, algo tan importante como el *liderazgo* y que, como hemos visto, tanto impacto tiene sobre la marcha de nuestra organización,

## LIDERAZGO MILITAR: UNA ASIGNATURA PENDIENTE

conviene que esté bajo control y no a expensas de los vaivenes culturales. El *estilo de liderazgo* de una institución moderna debe ser diseñado, dirigido, establecido y orientado a la realidad de un entorno tan dinámico y complejo como el actual.

«La cultura procede del pasado y en cierto sentido supone un tesoro que contiene lo mejor de los que nos precedieron. Sin embargo, ni el hoy, ni el mañana se parecen excesivamente a los siglos que forjaron nuestra manera de hacer las cosas, ni siquiera se parecen mucho a las últimas décadas de nuestra historia. Hoy, como ayer, tenemos que adaptar nuestra cultura y sí, tenemos que adaptar también nuestro estilo de *liderazgo*.»

*El día que tus soldados dejen de contarte sus problemas, es porque ya no eres su líder.*

General COLLIN POWELL

### ALGUNOS VICIOS ADQUIRIDOS

La cultura, en general, y algunos *estilos de liderazgo*, en particular, pueden adoptar formas poco efectivas, negativas o simplemente inapropiadas dentro de un determinado contexto histórico.

Cualquiera de los elementos o prácticas culturales pueden establecerse de manera informal, es decir, sin soporte doctrinal alguno, e incluso puede pasar que se desarrolle un determinado *estilo de liderazgo* en contra de la propia doctrina o los valores establecidos formalmente, de manera sutil e inadvertida.

Dicho de otra manera, puede suceder que hagamos cosas o adoptemos actitudes, no sólo inapropiadas o ineficientes, simplemente porque las hayamos observado en otros o las consideramos «socialmente» aceptables; sino incluso contrarias a nuestros principios más básicos.

Sin intención de ser exhaustivos, a continuación se ofrecen algunos ejemplos de actitudes relativamente acomodadas en la *cultura de liderazgo* de nuestras Fuerzas Armadas, susceptibles de ser reconsideradas y revisadas, para adecuarlas al entorno organizativo en el que actualmente nos movemos.

## LIDERAZGO MILITAR: UNA ASIGNATURA PENDIENTE

*Por raro que parezca, los grandes líderes ganan autoridad a base de desprenderse de ella.*

Almirante JAMES B. STOCKDALE

### MICROGESTIÓN Y VISIÓN ESTRATÉGICA

El *micromanagement* está reconocido en todos los tratados de *liderazgo* y teoría de la organización, como una de las peores enfermedades que puede sufrir una estructura organizativa. Como en muchos otros casos, en el nuestro, el defecto puede provenir de una virtud sacada de contexto.

El alto sentido de la responsabilidad que se infunde en los cuadros de mando desde su ingreso en las Fuerzas Armadas, el profundo conocimiento de las tareas propias de los escalones inferiores, precisamente por haber pertenecido a ellos, y una especial disposición mental para asumir empresas titánicas, resultado de la preparación para el combate, derivan con frecuencia en un excesivo ejercicio de supervisión de las tareas, hasta detalles mínimos.

«Los resultados de la *microgestión* pueden ser catastróficos, organizativamente hablando. Por un lado, los procesos de trabajo sufren una ralentización inmediata, atascados en los cuellos de botella producidos por el *microgestor*.

Además de eso, se cercena la *confianza* y se genera un bajo nivel de *motivación* en los subordinados, debilitándose con ello dos de los pilares básicos del *liderazgo*.»

Por si fuera poco, el *líder microgestor* pierde la perspectiva global de los asuntos, al centrar el enfoque en una distancia incorrecta y si algo no puede perder jamás el *líder* es, precisamente, la visión estratégica. La *microgestión* acaba con el efecto multiplicador de las organizaciones, ya sea una empresa multinacional o un estado mayor operativo, pues en definitiva una organización se crea bajo la premisa de que una persona sola no puede hacer todo el trabajo.

Precisamente en el momento actual, caracterizado, como hemos visto, por una gran velocidad del entorno, el *líder militar* debe hacer lo posible por acelerar el proceso de la decisión y ampliar el campo visual de los procesos y para ello es imprescindible desterrar, de una vez por todas, el exceso de

## LIDERAZGO MILITAR: UNA ASIGNATURA PENDIENTE

control. Esto, a su vez, sólo puede ser conseguido mediante la preparación del personal, a todos los niveles y mediante un permanente ejercicio de delegación y confianza. Claro está que delegar y crear un clima de confianza requiere de un esfuerzo, pero es ese esfuerzo el que convierte a la organización en organización y al *líder en líder*.

*Todavía no he encontrado a nadie que no produzca mejores resultados y ponga más esfuerzo bajo un espíritu de aprobación, que bajo un espíritu de censura.*

CHARLES SCHWAB

### EXPECTATIVAS NEGATIVA E INDIVIDUALISMO

El *liderazgo* es un arte que requiere de una buena dosis de psicología, conocimiento de los demás y conocimiento propio. En este sentido y como ya ha quedado reflejado, es necesario e inteligente tratar a las personas como personas, pues es como personas que funcionan.

Cuando a un profesional se le instruye en un procedimiento de carácter técnico u operativo, basta con explicarle lo que tiene que hacer y lo que debe de evitar para realizar la tarea correctamente. Si lo que buscamos es provocar en él una actitud ante la vida y ante el servicio, la cuestión es un poco más compleja.

A las personas no se les puede decir que sean leales, disciplinadas y eficaces, sin más, porque eso, sencillamente, no tiene por qué funcionar. Menos aún funciona decirles lo que no deben hacer o transmitir expectativas negativas, aunque sólo sea de manera hipotética.

«El *líder* debe tratar de obtener lo mejor de su gente y las personas sólo entregan lo mejor de ellas mismas, si de ellas mismas se esperan grandes cosas.»

Evidentemente, es necesario corregir y reprender a quienes por sistema se niegan a entregarse y sacrificarse por la nación y la sociedad a la que se deben, sin embargo, el esgrimir la justicia como factor de motivación resulta excesivamente cortoplacista y crea actitudes reactivas de las que no cabe esperar un compromiso sincero y duradero.

Aún admitiendo la validez de la filosofía que subyace y los profundos valores que es necesario inculcar en los futuros mandos de nuestras Fuerzas

## LIDERAZGO MILITAR: UNA ASIGNATURA PENDIENTE

Armadas, es posible que plantear el espíritu militar en términos negativos, como sucede en algunos párrafos de las *Reales Ordenanzas*:

«El militar cuyo propio honor y espíritu *no le estimulen* a obrar siempre bien, vale muy poco para el servicio,... son pruebas de gran desidia e ineptitud...» no sea la manera más pedagógica de provocar una actitud de entrega.

Algo parecido puede suceder con lo que podríamos denominar el *síndrome del número uno* y que encontramos oficialmente instaurado en todos los procesos de enseñanza de nuestras Fuerzas Armadas. La formalización oficial de la figura del mejor de cada clase o promoción puede establecer una discriminación subliminal que lejos de servir de sano incentivo profesional, puede condenar al resto a una especie de mediocridad que no es buena ni para la persona, ni para la organización, ya que este tipo de pensamiento tiende a perpetuarse más allá del entorno educativo, convirtiéndose en una constante a lo largo de la carrera. Por el contrario, se debe fomentar un orgullo de pertenencia «democráticamente repartido», que convierta en anecdótica la posición dentro del escalafón, los ascensos o los necesarios reconocimientos.

«Las Fuerzas Armadas ganarían posiblemente más si cada uno de sus miembros se viera a sí mismo como un “número uno” de la sociedad a la que sirven, que buscando o fomentando extraordinarias individualidades que, por lo demás, irán igualmente aflorando y ocupando puestos de responsabilidad, de manera natural.»

No se trata, ni mucho de menos, de negar el mérito o de dejar de valorarlo, menos aún de ignorar la necesidad de un proceso selectivo, sino de generar, sobre todo, espíritu de equipo y de hacernos un poco menos individualistas y «premio-dependientes».

Se trata de conseguir que un coronel, un sargento o un cabo, lleguen al final de su carrera profesional con el orgullo de haber pertenecido a su ejército, de haber servido a su patria y nunca con la frustración, en ocasiones desgarradora, de no haber alcanzado empleos superiores. Ciertamente es que muchas de estas actitudes tienen mucho de personales, pero también es cierto que en la mayoría de las ocasiones son respiradas, durante años, en un aire cultural ligeramente contaminado.

## LIDERAZGO MILITAR: UNA ASIGNATURA PENDIENTE

*Todos tenemos la capacidad de trabajar en dos modos: abierto y cerrado. El modo abierto es más reflexivo, receptivo y democrático; el modo cerrado es más rígido, jerárquico y focalizado... Cuando vayas a cargar contra un nido de ametralladoras no lo hagas en modo abierto, sin embargo, al acabar la acción vuelve al modo abierto, porque en modo abierto somos más reflexivos, más creativos e inteligentes.*

JOHN CLEESE

### MENTALIDAD DE COMBATE, FUERA DE COMBATE

Nos encontramos ahora ante otro problema causado, en ocasiones, por una virtud ejercida fuera de contexto y que queda muy bien explicado por John Cleese en su teoría personal sobre los modos de trabajar.

Ante la orden de cargar contra el enemigo, abrir fuego o simplemente parar máquinas, no cabe establecer un ejercicio de reflexión, invitar a una tormenta de ideas o explorar la voluntariedad de los subordinados. Son momentos de obediencia ciega y concentración.

Como es en parte lógico, la formación militar trata de inculcar principios y valores adaptados al más exigente de los escenarios imaginables, es decir, al combate. Pensamos, tal vez, que lo que es bueno para el peor de los casos, lo será también en cualquier situación más sencilla y esto no siempre es cierto, es más, deberíamos pasar mucho más tiempo de nuestra vida profesional en *modo abierto*, que en *modo cerrado*.

Pensemos, por un lado, que la disciplina no está reñida con un estilo de mando cooperativo, ni con esa opción de desprenderse de parte de nuestra autoridad como *líderes*, a la que nos invita el almirante Stockdale. Mientras no se demuestre lo contrario, de un equipo humano cabe esperar más y mejores ideas que de una mente individual, por lo menos en términos generales.

«Por todo ello, fuera del fragor de la pelea, el gran reto de un líder moderno consiste en ser capaz de establecer un ambiente de trabajo donde las decisiones sean producto de un debate dinámico, sincero y libre de prejuicios, que ya habrá tiempo de rendir tributo a la disciplina, cuando la decisión haya sido tomada.»

## LIDERAZGO MILITAR: UNA ASIGNATURA PENDIENTE

Pero es que además, existen actitudes que siendo deseables y exigibles en el combate, en otro tipo de tareas, como la gestión de recursos, la preparación de la fuerza o, simplemente, el quehacer diario de cualquier cuartel general, pueden resultar perjudiciales para el servicio. La defensa del puesto a cualquier precio y con los medios de que se disponga es la heroicidad que se espera del soldado en el frente pero que, extrapolada a los periodos de preparación entre guerras, puede provocar la prolongación de situaciones indeseables (falta de personal, de material, fallos en el adiestramiento, etc.) bajo la creencia de que el militar no debe transmitir sus carencias al mando, cuando, en tiempo de paz, posiblemente eso sea lo más sensato, lo necesario y lo verdaderamente profesional y patriótico.

La disciplina es uno de los principales pilares de la profesión militar. La adhesión personal a las disposiciones del mando es fundamental, tanto para gestionar la paz, como para conducir a las tropas hacia la victoria en la guerra.

Sin embargo, esta adhesión debe ser una adhesión inteligente, colaborativa, sincera –incluso en el desacuerdo, y leal incluso en la incomodidad– y para que todo esto sea posible, el *líder militar* debe crear las condiciones necesarias en su equipo.

«El *liderazgo militar* está en gran medida relacionado con la propia cultura de la profesión de las armas y puede verse afectado por los defectos adquiridos por ésta. Algunas de las posibles debilidades del *liderazgo militar* actual provienen de virtudes castrenses sacadas de contexto. Así, por ejemplo, el fuerte sentido jerárquico y el exceso de perfeccionismo pueden derivar en el cáncer organizativo de la *microgestión*; la llamada al celo profesional en términos negativos puede generar falta de compromiso y motivación; y la utilización de modos de trabajo cerrados a la reflexión y la colaboración, más propios del combate que de la actividad intelectual que tiene lugar en el día a día de nuestros Ejércitos, debilita la creatividad y la implicación de nuestro personal.

El reto del *liderazgo militar* actual consiste en compatibilizar el ejercicio de la disciplina y el resto de los valores tradicionales, con un reparto cada vez mayor de las responsabilidades, una psicología del mando más positiva y motivadora y una capacidad personal para establecer en cada momento el correcto equilibrio entre la obediencia debida y el debate sincero.»

## Sistematizar el liderazgo militar

Igual que no existe peor mentira que la que se mezcla con otras verdades, no existe peor debilidad que la que se enmascara en otras fortalezas. En ambos casos, mentiras y debilidades, pasan prácticamente inadvertidas sin que nadie haga nada por remediarlo.

En el ámbito militar, ese rico bagaje de sanas tradiciones y valores inmutables existente puede esconder un estilo de mando con grandes posibilidades de mejora y en cualquier caso, necesitado de una corriente de aire fresco.

Cierto es que empiezan a observarse algunos brotes verdes, como la existencia de varios *manuals de liderazgo* en el Ejército de Tierra, la reciente publicación de un *modelo de liderazgo* en la Armada o la versión más táctica del Ejército del Aire, que desde hace años participa en el *Tactical Leadership Program*.

Sin embargo, la institucionalización del *liderazgo* en una gran organización, en esta segunda década del siglo XXI, puede dar mucho más de sí y las Fuerzas Armadas no son una excepción a ello.

Por poner un ejemplo notable, la academia de West Point, posiblemente el mejor centro de enseñanza, civil o militar, del mundo, tiene estructurada su educación en tres grandes programas: uno académico, otro militar y otro físico. Pues bien, un tercio del programa militar está compuesto por estudios relacionados con el *liderazgo*.

Así, los cadetes de la prestigiosa Academia Militar norteamericana tienen la posibilidad de comprender y asimilar los diferentes mecanismos del *liderazgo militar* a través de *masters* en ingeniería de la psicología, liderazgo, gestión, sociología y psicología, así como mediante programas especiales, de un año de duración, como el *Eisenhower Leader Development Program*.

Por su parte, en la *Defence Academy* de las Fuerzas Armadas británicas, existen hasta cuarenta y cuatro cursos relacionados, directa o indirectamente, con el *liderazgo*.

Más importante es, si cabe, la consciencia que en estas escuelas se percibe de que el *liderazgo* es, más allá de una asignatura o programa educativo, una capacidad que se busca en cada actividad académica, deportiva o social y que impregna el pensamiento y las conciencias de todos los profesores y alumnos; lo demás parece complementario.

## Liderazgo y enseñanza integral

La aparición de *modelos de liderazgo* en nuestros Ejércitos es, como se ha dicho, una buena noticia. Sin embargo y volviendo al complejo reto que supone el reorientar toda una cultura para adaptarla a las nuevas tendencias y al nuevo escenario social y estratégico, es necesario advertir que los modelos institucionales de *liderazgo* no valen de nada si éstos no quedan grabados a fuego en todo el tejido social militar.

Lo primero que habría que reconsiderar es, tal vez, el modelo de enseñanza que, no nos engañemos, en España siempre ha estado y sigue centrado en la transmisión y valoración de conocimientos, dejando la formación de la personalidad y su seguimiento al ámbito familiar, al ambiente social o, en el mejor de los casos, quedan bajo el paraguas de ciertas asignaturas, de las denominadas «maría».

En este sentido, es a mi modo de ver imperativo orientar los modelos de enseñanza militar sobre las nuevas tendencias de *educación en competencias*. El modelo competencial asume que la persona, como profesional de cualquier actividad, es un cúmulo de *conocimientos, habilidades y valores*, lejano del tradicional modelo predominantemente cognitivo.

Un giro en este sentido supondría, para la enseñanza militar, el refuerzo de la ya existente educación en *valores*, pero sobre todo introduciría como novedad el desarrollo de *habilidades* concretas, relacionadas con el desempeño profesional y que, sin duda alguna, habrían de tener una clara orientación al *liderazgo*.

«Así, se hace necesario desarrollar modelos educativos para los cuadros de mando en los que se conceda más importancia a la capacidad de comunicar, influir o desarrollar una visión estratégica, por citar algunas competencias, que a la resolución de integrales triples, el conocimiento profundo de las pólvoras o la memorización de procedimientos operativos, en ocasiones obsoletos.»

## Modelos de liderazgo militar

La enseñanza, especialmente la enseñanza de formación, es sin duda alguna el principal campo de actuación cuando se trata de reorientar la

cultura de toda una organización y el caso del *liderazgo militar* es un buen ejemplo de ello.

Sin embargo, antes de definir modelo educativo alguno, es fundamental decidir qué tipo de *líder* necesitamos para afrontar las incertidumbres del siglo XXI.

Sí, es necesario definirlo y hacerlo con la mayor precisión posible, pues de lo contrario, el *liderazgo* seguirá siendo algo importantísimo que no está recogido en ninguna parte. Sobre dicha base se podrá luego particularizar el caso de cada ejército y concretar un modelo educativo coherente.

Por todo ello, uno de los grandes retos con los que se enfrentan las Fuerzas Armadas, en este momento histórico, es la definición de un *modelo general de liderazgo* y la adaptación de los correspondientes diseños educativos para lograr su materialización humana.

Se trata de una inversión de futuro, pero es que ¿acaso no lo son cualquiera de los programas de adquisición de material en marcha? ¿Por qué vemos tan claro lo tangible y confiamos a la suerte lo que realmente importa?

«El futuro de nuestras Fuerzas Armadas y la calidad de su aportación al bienestar de los españoles depende mucho más de sus personas que de los presupuestos de Defensa de los próximos años; mucho más. Podría decirse, sin exagerar, que sólo depende de lo primero.»

Pero es que además, hacer *líderes* es completamente gratis, sobre todo si tenemos en cuenta que las Fuerzas Armadas cuentan con un sistema de enseñanza sólido y consolidado y con un legado de valores que son la envidia de cualquier empresa, por eficiente que sea. Desarrollar un *modelo de liderazgo*, moderno y coherente con el actual escenario estratégico y social es una tarea conceptual que no absorbería más recursos que tres o cuatro mentes honestas y preparadas y, eso sí, la voluntad de toda la institución por ponerlo en marcha.

Sin embargo, la diferencia entre ponerse manos a la obra o dejar las cosas como están, viviendo en cierto sentido de las rentas, puede suponer afrontar el futuro con garantías o convertirlo en una aventura organizati-

## LIDERAZGO MILITAR: UNA ASIGNATURA PENDIENTE

va. Creo, sinceramente, que la apuesta correcta consiste en hacer que el *liderazgo* deje de ser una asignatura pendiente dentro de nuestras Fuerzas Armadas.

«El formidable sistema de valores de nuestras Fuerzas Armadas supone un legado sin igual sobre el que construir el estilo de mando de nuestros cuadros de mando, pero no podemos encomendarnos únicamente a él. Es necesario construir un modelo de liderazgo moderno y coherente con el actual escenario social y estratégico, así como incorporarlo, para grabarlo a fuego, en todos los procesos de enseñanza militar en vigor. El futuro de nuestras Fuerzas Armadas depende de los líderes que seamos capaces de crear.»

SATURNINO SUANZES FERNÁNDEZ DE CAÑETE  
*Capitán de fragata, DEM*  
*y profesor de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas*  
*Departamento de Organización y Liderazgo*

## LIDERAZGO EN SITUACIONES EXTREMAS

### Introducción

El propósito del presente capítulo es compartir una reflexión sobre el liderazgo en situaciones extremas. Esa síntesis racional de percepciones es consecuencia de lo vivido con intensidad en una variedad de situaciones, en algunas de ellas experimenté la adversidad –la paciencia de lo negativo– en otras, fue el estrés el elemento más significativo, y otras, en fin, fueron la monotonía, las rutinas y el tedio las que me produjeron una peligrosa e irreal sensación de normalidad. De todas ellas obtuve experiencias a través de éxitos y fracasos, en cada una apliqué unos principios que se fueron enriqueciendo fruto de la experiencia, de ninguna de ellas puedo renegar porque, a la postre, el producto final es siempre el fruto de todo lo vivido.

Pero, ¿qué son situaciones extremas? Gráficamente, los extremos son los puntos más alejados del centro, del punto medio, del equilibrio. Desde otro enfoque, lo extremo se determina como lo contrapuesto a lo convencional, a lo usualmente aceptado como normal. Es pues el reino de lo no normalizado, un terreno incierto e inexplorado en el que de forma casi siempre accidental se acaba cayendo.

Hablamos de situaciones extremas, comportamientos extremos, condiciones extremas, pero ¿qué queremos indicar con ello? Pues, ni más ni menos que, para quien las analiza y emite su juicio, son modelos extraños al marco habitual en que definimos las cosas por comparación a determinadas referencias que consideramos universales. A modo de ejemplo, lo que para un meridional es una temperatura extrema, digamos menos 20 grados centígrados, a un centroeuropeo le parece que hace frío, y a un *inuit* le anuncia la llegada del buen tiempo para cazar, desplazarse. etc. Vemos

pues un componente esencial de lo extremo, que es la subjetividad con que el fenómeno es analizado por cada quien.

De igual modo, hay elementos objetivos en lo extremo que son incontestables, son aquellos que se refieren a lo universalmente aceptado como ajeno a lo normal, independientemente de la persona que emita el juicio; como ejemplo, una temperatura de 150 grados centígrados es extrema para todo el mundo –niega las condiciones de supervivencia de cualquier ser humano expuesto a ella– y dicho esto, no todo lo universalmente aceptado como imposible lo acaba siendo, existe la innovación, la audacia para poner en práctica nuevas ideas, que aleja los límites de lo imposible y nos permite adentrarnos en las franjas de lo extremo. Lo que para Schopenhauer era la evolución de la implantación de toda verdad: primero es ridiculizada, luego es negada vehementemente y, por último, es aceptada por todo el mundo como evidente por sí misma desde el principio, para Mummery, alpinista británico alejado física e intelectualmente del filósofo, era el progreso en la escalada: imposible de escalar, una de las paredes más difíciles de los Alpes, un paseo para señoritas.

### **Herramientas para el liderazgo en situaciones extremas**

¿Cómo nos preparamos para afrontar las situaciones extremas? En primer lugar, mediante la determinación e interiorización de los valores a compartir, que es la esencia del compromiso a contraer, de forma individual y colectiva. Es decir, nos orientamos por el modelo de Dirección por Valores (DpV), en la línea de lo descrito por Salvador García y Simón L. Dolan:

«Los valores esenciales compartidos vienen a ser elementos críticos del éxito, alrededor de los cuales ha de girar la estructuración de objetivos de carácter instrumental intermedio.»

La DpV simplifica la estructura del equipo fijando el liderazgo en términos esenciales y compartidos, orienta en todo momento la acción de los que lo integran, y genera compromiso de rendimiento de calidad en todos los actores y en todas las ocasiones.

A continuación, mediante la elección del equipo humano y material: se fijan criterios de selección en función del objetivo a conseguir y las condiciones de su logro. Seguidamente, mediante la preparación genérica y la

orientada al objetivo, donde tendremos muy presente la necesaria graduación de la intensidad del esfuerzo y la búsqueda de cohesión bajo presión; para ello haremos amplio uso de los ensayos en condiciones reales o lo más próximas a la realidad y de las pruebas de situación. Por último, haremos especial hincapié en el entrenamiento dirigido a incrementar la tolerancia ante la incertidumbre y la capacidad para gestionar la adversidad, «cuanto peor, mejor».

En realidad todo el proceso de la preparación lo que busca es crear las condiciones en la mente individual y en el *ethos* del equipo para infundir la necesaria confianza en nuestras capacidades para afrontar todo tipo de situaciones, favorables y adversas. Los valores son el marco de referencia para todo lo demás, sin excepción; nada hay que llevado al extremo se pueda sustraer a ese juicio de calidad moral si pretende resistir los continuos asaltos de lo adverso. Muchas veces lo único que queda es aquello en lo que uno cree firmemente y es por lo único que está dispuesto a ir más allá del límite.

### **La conciencia situacional**

Cuando la realidad acomete la doble tarea de simplificar lo complejo y de complicar lo aparentemente simple surge la necesidad del liderazgo multidimensional, ese liderazgo por «niveles de atención» que es capaz, de forma coordinada y simultánea de prestar atención y proporcionar dirección a personas con necesidades diversas, que se encuentran en diferentes estadios de conocimiento, inmersas en un entorno cambiante y sujetas a exigencias distintas. Para poder ejercer ese liderazgo multidimensional es necesario estar perfectamente al tanto de cual es la verdadera situación en la que se encuentra el equipo, considerando en todo caso el resto de factores endógenos y exógenos que actúan sobre aquel: entorno físico y humano, expectativas propias y ajenas, incertidumbres, frustraciones. Para poder liderar en situaciones donde las referencias no son permanentes y la inestabilidad de los supuestos es la norma, es imprescindible adquirir conciencia plena de la situación objetiva y subjetiva de todos y cada uno de los que forman el equipo, incluido naturalmente el responsable –conócete a ti mismo– esa es la primera exigencia. La conciencia situacional nos proporciona la información necesaria para dirigir la acción en un entorno dado y evaluar correctamente qué estoy haciendo en realidad, con y/o contra quién,

qué resultados estoy obteniendo y si éstos son los adecuados al objetivo que nos hemos fijado.

Lo imprevisible suele ser lo habitual, el cambio, la constante. Aparentemente serán pues, en primer término, la flexibilidad en los planteamientos y la capacidad de adaptación a la cambiante realidad las que nos permitan, partiendo de los estándares de preparación ya alcanzados, hacer frente con éxito a lo extremo. Eso no significa improvisar, «la improvisación es la antesala del caos». Antes de improvisar hay que agotar las fuentes de conocimiento y experiencia, y cuando improvisemos, porque llegaremos a hacerlo, lo haremos no desde la ignorancia que fía a la suerte lo que desconoce, sino desde los modelos que nos proporcionan ese conocimiento y esa experiencia, aunque sea para desecharlos y sustituirlos: «los experimentos con gaseosa, joven» como decía Eugenio D'Ors, ante un camarero que quería abrir de forma novedosa una botella de champagne parte de cuyo contenido acabó en la chaqueta del escritor. No se deben cometer errores por improvisación cuando preexiste conocimiento sobre el tema.

### **La gestión de la adversidad**

En los extremos se forjan oportunidades que no existen en el centro. ¿Cómo advertirlas y cómo aprovecharlas? La aparente negatividad inicial de lo extremo se compensa una vez aceptada la situación adversa como parte de la cambiante realidad que hay que gestionar.

La gestión de la adversidad, ¿qué es?, ¿qué significa? Es convivir, aceptar, sobreponerse y vencer a la desdicha, la desgracia y el infortunio para lograr nuestro objetivo. Significa que somos capaces de soportar lo que nos contraría, lo que se opone a nuestra voluntad, mediante la gestión de las herramientas derivadas del conocimiento y de nuestra propia condición humana.

Para analizar la adversidad y la forma de gestionarla utilizaré el análisis de experiencias personales extremas en el transcurso de las cuales quiebra la capacidad para controlar nuestras emociones y conocer nuestras capacidades; nada hay de previsible en el ser humano sujeto permanentemente a tensión.

Hablaba antes de la selección del equipo. Pues bien, el equipo humano es el elemento esencial, la clave, y se debe diseñar para enfrentarse a situaciones extremas. Desde mi experiencia, debe ser seleccionado de acuerdo con los siguientes criterios y precisamente por el orden en que aparecen:

## LIDERAZGO EN SITUACIONES EXTREMAS

- *Calidad humana.* Además de los valores que constituyen la referencia permanente para el equipo, es necesario disponer de personas dispuestas a poner en práctica las virtudes operativas que se predicán de aquellos valores, personas capaces de alinearse de corazón con el equipo, con el objetivo que se marca y con sus condiciones de ejecución. Las buenas personas son más capaces de sobreponerse a la negatividad en determinadas situaciones, particularmente cuando de restablecer relaciones humanas se trata gracias a su predisposición hacia el perdón.
- *Aptitud y voluntad para el trabajo en equipo.* Lo extremo requiere una interiorización de determinados supuestos que permiten dar continuidad a la acción aún bajo presión y actuar sin dirección específica y sin alterar los supuestos básicos de relación dentro del equipo. Querer y saber trabajar en equipo son consustanciales al ser capaz de hacerlo en las peores condiciones posibles.
- *Solidez de carácter.* Se requiere una formación extensa y profunda, sedimentada en un criterio firme y a la vez capaz de adaptarse a la formulación de otros supuestos cuando ello es necesario. La perseverancia es esencial para sostener la acción aún cuando lo que nos rodea aconseja desistir; ante la paciencia de lo negativo se yergue la tenacidad de la voluntad y su capacidad para transformar la realidad.
- *Espíritu de supervivencia.* Lo esencial no es únicamente nuestra capacidad para actuar soportando lo adverso, es, más bien, nuestra capacidad para recuperarnos una y otra vez de ese desgaste continuo, de esas penalidades sufridas y perseverar en pos del objetivo final. La resiliencia es la cualidad que nos permite perder un asalto y ganar el combate.

Decía al principio que nada debe dejarse a la improvisación, y ello equivale a la necesidad de un planeamiento lo más riguroso y detallado posible. Es conveniente pensar siempre en el escenario más exigente y en todas las posibles situaciones que puedan darse sobre él. No es momento para el optimismo, hay que ser descarnado en los juicios y en las valoraciones, enfrentando los peores pronósticos aunque sea difícil y costoso. Ese planeamiento no tiene por objeto desmotivar y hacernos desistir de nuestra meta, muy al contrario, su finalidad es obligarnos a considerar lo posible, lo probable y lo más peligroso que nos puede acontecer; en función de esas consideraciones estableceremos nuestras líneas de actuación para garantizar en lo posible al-

canzar esa meta en las mejores condiciones; el término «a cualquier precio» debería de borrarse de nuestro ideario por no operativo, si pagas más de los que puedes no te queda con qué responder a otro reto si ello fuera necesario.

Repasemos las tres condiciones esenciales para enfrentar un proyecto extremo:

1. *Queremos hacerlo*. La voluntad, la potencia de la idea, la poderosa atracción del sueño que nos hemos propuesto materializar.
2. *Podemos hacerlo*. Condiciones de posibilidad, aún en las peores condiciones analizadas; adecuación del factor humano y de los medios materiales que hemos elegido.
3. *Sabemos hacerlo*. Tenemos los conocimientos, hemos desarrollado los procedimientos, y tenemos un plan que nos permite poner en práctica aún en el peor escenario todo aquello que hemos diseñado.

### **La puesta en escena**

Si existe la posibilidad de ensayar en condiciones reales la actividad que nos hemos propuesto realizar, no debe dejarse pasar. Probablemente, todos los componentes del equipo y la organización que lo sustenta han estado inmersos en «parcelas» del proyecto sin llegar a ver de forma global sus implicaciones y los requerimientos que pueden llegar a materializarse. El ensayo permite cometer errores que no son irreparables y corregirlos, «afinar» procedimientos de acción y relación, y mejorar la cohesión del equipo. El ensayo facilita un análisis DAFO que nos permite reestructurar algunos elementos dados como ciertos y satisfactorios.

Es muy frecuente observar la meticulosidad de las personas expertas en desenvolverse en circunstancias extremas al comprobar personalmente y más de una vez todo aquello que consideran necesario, y ello se debe a que, con toda seguridad, en alguna ocasión fiaron al criterio ajeno esa comprobación y el sujeto o el objeto comprobado, falló. Lo que no se prueba, no funciona, aunque lo diga un «experto», un catálogo, o un manual de instrucciones, y si funciona, lo hace de forma diferente a la que se espera. En situaciones extremas, prever es sobrevivir.

Es la hora también de experimentar el miedo escénico más allá de la euforia del inicio de la acción. Es la hora del análisis final, de la pura voluntad consciente y dispuesta para asumir el desafío que supone afrontar lo extremo, lo desconocido.

Una última verificación antes del salto adelante, la solidez del equipo, la fortaleza del entramado del factor humano, que es la categórica expresión de la valía del conjunto:

«Valemos lo que el más débil, menos mentalizado y peor preparado de nosotros.»

Negar la realidad o dar alas al optimismo infundado son una insensatez cuando se prevé estar al límite. La responsabilidad individual y colectiva se hace patente al asumir, cada uno a su manera, un papel clave en función de nuestras diversas capacidades y el papel que nos es asignado dentro de la arquitectura del equipo. La aventura y el imprevisto deben comenzar donde acaba el dominio de lo conocido y racionalizado.

A continuación, realizaré un recorrido por lo que, desde mi experiencia significa la esencia de lo adverso, lo que existe y nos encontramos –padecemos– en los límites de lo extremo y que de no resolverse adecuadamente conduce inexorablemente al fracaso.

Si lo adverso tuviera caras esas serían las de los paradigmas de lo adverso que voy a describir.

### **Los paradigmas de lo adverso**

#### EL DESÁNIMO

A pesar del conocimiento acumulado en anteriores actividades, esta realidad en la que estamos inmersos se nos hace particularmente dura; no encontramos posibilidad de comparación con anteriores experiencias:

- El ambiente es especialmente hostil.
- El planeamiento no parece el más adecuado.
- No se percibe progreso real.

El desánimo viene inducido normalmente por los siguientes elementos:

- La presión externa: el ambiente.
- La desproporción entre esfuerzo invertido y resultados obtenidos.
- La sensación colectiva de lentitud, torpeza y debilidad, induce la decepción personal.

Para superar ese desánimo hemos puesto en práctica algunas acciones que describo a continuación:

## LIDERAZGO EN SITUACIONES EXTREMAS

- Un enfoque claro de las emociones encontradas que experimentamos. Es evidente que hay que aguantar, ahora toca sufrir y lo asumimos. Va en «el oficio». No es hora de gratificaciones ni recompensas, ahora sólo queda perseverar.
- Contraer el universo centrándose en lo inmediato y cotidiano, lo que hay que dominar. El aumento del control sobre las acciones más simples, puro ejercicio de voluntad y tenacidad, nos refuerza. Tenemos que sentirnos dueños de algo y eficaces en algo por sencillo que parezca. Hay que mantener el «tono» y recuperar la confianza.
- Revivir la ilusión, recuperar el ímpetu; estamos aprendiendo, nadie dijo que esto fuera fácil y cómodo. Pese a todo, estamos aquí haciendo aquello que queremos.

### *EJEMPLO*

En el Himalaya, durante la estación de los monzones, las precipitaciones de nieve son cuantiosas. A mediados de agosto, existe una especie de «ventana» de unas dos semanas en las que esas precipitaciones se interrumpen, permitiendo que la nieve se asiente y poder realizar un asalto a las cumbres por sus caras norte. Bien, no siempre es así, cuando las precipitaciones no se detienen, hay que abrir huella nueva todos los días, desenterrar cuerdas, destapar campamentos cubiertos y reparar tiendas de campaña aplastadas por esa masa blanca, cruel e insidiosa. Si no lo haces no tienes ninguna posibilidad, y si lo haces no tienes ninguna garantía. ¡Desánimo!, pero de vez en cuando llegamos a alcanzar la cima.

### LA FRUSTRACIÓN

Este paradigma de lo adverso compara las anteriores experiencias:

- Horizontes kafkianos, ininterpretables. No tenemos forma de hacer inteligible y asumible lo que nos ocurre.
- La incertidumbre es extrema. Las hipótesis que formulamos se ven desbordadas continuamente.
- Esfuerzos enormes que devienen en efectos negativos y contrapuestos. El azar siempre es adverso, no hay estadística favorable.

A continuación, expongo algunos aspectos que la inducen:

- Esfuerzos repetitivos y extenuantes que nos arrebatan la esperanza y consumen la energía e ilusión.

## LIDERAZGO EN SITUACIONES EXTREMAS

- La adversidad del entorno nos supera y no sabemos qué hacer para contrarrestar esa sensación tan amarga y real.
- En el espejo de quienes nos rodean y comparten el desafío nos vemos peores, más torpes e inútiles, los ritmos de adaptación son baremos muy crueles.

Para «digerir» esa frustración trabajamos sobre los siguientes aspectos:

- La individualización de cada elemento o suceso que nos conduce a la frustración. Hay que hacer un *ranking* de lo frustrante para evitar su efecto masa y acometer su posible neutralización en función de nuestras capacidades y de las que podamos incorporar vía aprendizaje. Acción frontal porque estoy seguro de mis fuerzas y acometo decididamente a lo que más me frustra para reducirlo, o la prudencia de la aproximación indirecta que me permite ir ganando confianza a través de logros de menos nivel que me refuerzan progresivamente depende de cada uno y así debe de ser.
- Su gestión mediante una actitud positiva y abierta (emular, endurecerse, resistir, etc.), *dum spiro, spero* si me queda aliento, hay esperanza.
- El sentido del humor. Lo frustrante y cotidiano, la contumacia de lo contrario, nuestras torpezas mismas, son dignas de chanza.
- Recompensando cualquier progreso. Huir de las comparaciones; el equipo sólo se compara con sus propios resultados. «somos lo mejor que podemos y lo hacemos lo mejor que sabemos».
- Cada día finalizado, cada dificultad superada es un éxito de la voluntad colectiva. Quien resiste, vence.
- Cuando se está al límite la sinceridad desnuda puede ser una estupidez subjetiva. Hay que optar por contener las emociones más duras e intensas. Un buen sistema es plasmándolas en un diario, después las relegamos al olvido del día transcurrido y comenzamos de nuevo en la página en blanco del hoy.

### EJEMPLO

El Ártico también trabaja de noche. Caminamos sobre una placa de hielo de muchos kilómetros cuadrados que, a su vez, flota sobre el océano. Marchamos al norte, siempre al norte, como el capitán Hatteras en la novela de Julio Verne, y después de una extenuante jornada con un rendimiento miserable de no más de cinco kilómetros nos detenemos a descansar. Pero

## LIDERAZGO EN SITUACIONES EXTREMAS

la indiferencia y aparente crueldad de la realidad nos juega una mala pasada, de tal forma que la mañana siguiente al iniciar la marcha estamos más atrás del punto donde comenzamos el día anterior; la placa de hielo sobre la que estamos ha retrocedido casi seis kilómetros. Es como el tormento de Sísifo, condenado eternamente a empujar una piedra hasta la cima de una montaña, y cuando la alcanzaba, la piedra descendía rodando hasta el pie de la colina y ¡vuelta a empezar!

### LA MONOTONÍA

La ausencia de paisaje y perspectiva para el ejecutante. Siempre lo mismo, siempre en movimiento; cada día es todos los días. Lo mismo para ver, pensar, hacer.

Ironía de la eficiencia y la programación: la rutina indispensable para el triunfo es la principal causa de monotonía. La repetición mecánica de acciones y la búsqueda de ritmos constantes deviene en peligrosa sensación: atenúa la sensibilidad, desmotiva. El efecto balsámico de lo mecánico: la monotonía disminuye el ritmo, la calidad y la frecuencia de los pensamientos, especialmente los negativos, favoreciendo la aparición del conformismo y la apatía; las cosas están bien como están ¿para qué cambiar? Relajar los sentidos nos conduce a propiciar los errores.

Intentamos controlarla a través de una serie de actividades como:

- La tensión interior, la continua gestión de las rutinas, buscando los beneficios que supone la mejora de habilidades que nos proporciona ese esfuerzo adicional.
- Considerando el entorno adverso como nuestro mundo –el reino de lo cotidiano– como un terreno de juego definido, abarcable, donde se negocia entre la progresión y la excelencia continuamente.
- Somos jugadores de nuestro equipo sobre un campo, pendientes unos de otros, con nuestras horas de sufrimiento y gloria al día. Ritmo equilibrado, ejecución elegante, paso inteligente eso es lo que debemos decirnos y... ¡decir a los demás!

### *EJEMPLO*

Llevamos el trineo unido a un arnés de cadera mediante unos mosquetones metálicos. Cada paso que damos supone un tirón de los lumbares y

## LIDERAZGO EN SITUACIONES EXTREMAS

un pequeño golpe cadera. Pues bien, si añadimos entre el arnés y el mosquetón metálico unos anillos de caucho, la elasticidad de éste nos permite ganar cinco centímetros en cada paso. Si damos 60 pasos cada minuto, significa que caminamos tres metros más en ese tiempo, 180 en una hora y 1,8 kilómetros en un día. Cada diez días ganamos uno, y esa mejora es la que contribuye de forma sustancial a alcanzar finalmente nuestro objetivo.

### EL AGOBIO DEL PELIGRO CONSTANTE

El peligro se percibe como una realidad omnipresente a lo largo de la acción. Sensación de aislamiento e insignificancia, en lo extremo no hay referencias salvavidas, la seguridad no existe, la certeza, de tenerla, sólo es interior.

Provocado por:

- El continuo planteamiento sobre estándares de seguridad que no se pueden aplicar en la situación que vivimos.
- La inútil búsqueda de certezas que alivien la tensión que provoca la incertidumbre, cuando la incertidumbre es parte también constitutiva del juego.
- El rechazo a una situación que a pesar de peligrosa no se puede también obviar.

Le hacemos frente mediante:

- La adaptación consciente a la realidad. Hay que coexistir de manera simple y racional con ese agobio. Buscamos contenerlo a través de la previsión (el planeamiento y el estudio de riesgos), y la experiencia que adquirimos día a día, fruto del aprendizaje continuo y de la gestión del conocimiento. Lo único que no se puede hacer con el peligro es ignorarlo; lo eliminamos, lo minimizamos o lo aceptamos, pero jamás lo obviamos.
- El sentido común y los procedimientos ensayados son los mejores aliados en las situaciones de peligro. Lo que no se practica no funciona. La capacidad de continua adaptación evita la improvisación y si llega el caso, la orienta de forma intuitiva. El ensayo previo ahorra vidas y evita errores en los momentos críticos y decisivos.
- Evitando la euforia que genera vencer la sensación de peligro y salir de un trance donde ha funcionado lo previsto. Estamos más cerca de

## LIDERAZGO EN SITUACIONES EXTREMAS

la tragedia cuando, por exceso de confianza nos sentimos invencibles. Ningún episodio se replica de forma exacta, el peligro futuro exige soluciones novedosas.

### *EJEMPLO*

Todo itinerario en el Himalaya está sujeto a la posibilidad de brusco cambio de sus condiciones por apertura de grietas, caída de bloques de hielo, avalanchas, etc. Buscamos siempre los mejores itinerarios, los más asequibles y menos expuestos, los atravesamos a las mejores horas para evitar el peligro, pero la realidad está ahí, el riesgo existe. Que nada grave haya ocurrido nada hasta un momento dado no excluye que algo terrible pueda ocurrir un segundo después. Hay que asumirlo y recordarlo.

### EL EGOÍSMO

Viene inducido por la situación misma de desvalimiento y adversidad; se pierde la perspectiva del equipo; la realidad se oscurece y nosotros con ella. Sobrevivir es lo único que importa y cedemos a ese impulso de garantizarnos las mayores posibilidades.

Normalmente aparece provocado por alguno de los siguientes factores:

- La mezcla de esfuerzo, adversidad y sufrimiento ejerce una influencia muy poderosa sobre la personalidad y el equilibrio emocional; buscamos recobrar el punto de equilibrio haciendo recaer en «los otros» parte de lo que consideramos nos sobra (física o psíquicamente). Buscar la carga más cómoda, la tarea más sencilla, tratar de evitar el peligro sistemáticamente o ser el «débil oficial».
- El egoísmo es más humano y justificable de lo que a simple vista parece. No se puede estar al 100% todos los días y en todas las situaciones.

Intentamos convivir con él y sobrellevarlo mediante alguna de las siguientes técnicas de relación humana y de gestión de las emociones:

- La observación atenta y paciente de la realidad, saber soportar lo que, inicialmente, nos parece el egoísmo ajeno. Los diversos biorritmos del equipo facilitan esa gestión.
- Cuantificar el problema, atajar la causa, todo eso se puede y se debe hacer sin acritud.

## LIDERAZGO EN SITUACIONES EXTREMAS

- Fomentar el altruismo. Asumir el esfuerzo suplementario en beneficio del conjunto. En situaciones extremas no se puede parar a dilucidar si algo es o no es responsabilidad de alguien que la rechaza. La supervivencia del conjunto exige decisiones rápidas y efectivas.
- No permitir que la situación se prolongue más allá de lo soportable para el equipo. Dejar siempre la puerta abierta para que el egoísta recupere su autoestima facilitándole el retorno al seno del equipo.
- Diferenciando entre egoísmo y límite de la capacidad. Si malinterpretamos la realidad conseguiríamos el efecto opuesto: no todos se manejan igual de bien en todas las situaciones; sobre todo, no crear polémica donde no existía.

### *EJEMPLO*

Trabajamos en equipo, repartimos de la forma más equitativa posible determinadas cargas colectivas que debemos transportar. Un día, de repente, uno de nosotros dice que su carga es más pesada que las otras y se niega a acarrearla. No podemos detenernos a discutir qué o quién está equivocado. Hay que cambiar la carga con otro compañero para poder continuar, y así lo hacemos. Un día da para mucho, y la sensación de alivio pasajero de la carga se difumina a través de la autocrítica de quien forzó el cambio. El equilibrio personal se recupera y con él la autoestima. Todo es cuestión de altruismo, paciencia y calidad humana.

### LA ATOMIZACIÓN

A medida que progresa la acción se generaliza el comportamiento individual y mecánico fruto del aislamiento. El esfuerzo continuado e intenso supone una dificultad más para la comunicación, la voluntad de relación se atenúa. La cohesión se resiente.

La atomización suele producirse por los siguientes motivos:

- La inmersión en nuestro mundo interior que nos aleja de la realidad de grupo. Percibimos lo que ocurre casi únicamente a través de nuestras propias impresiones, llegamos a creer que somos autónomos, autosuficientes.
- La pérdida de cohesión nos conduce a la atomización de forma natural, y de ésta al conflicto, sólo media la oportunidad, cualquiera que esta sea, de que aquel estalle.

## LIDERAZGO EN SITUACIONES EXTREMAS

- No hay facilidades en lo que hacemos cada día para mejorar la cohesión, sino se busca y aprovecha cualquier oportunidad de relación, ésta termina por ser inexistente. Todo es susceptible de hacerse en silencio, individual y eficientemente con tal de no necesitar una contribución del resto del equipo.
- La insensibilidad que provoca el continuo autocontrol nos endurece, es un lujo pensar en los demás.

Esta es la faceta de la adversidad que más peligrosa resulta para el éxito; la gestionamos mediante:

- La imposición de una férrea disciplina de comunicación y relación. Hay que mantener el contacto, recuperar el diálogo y la capacidad de comunicarnos eficazmente.
- El rechazo al análisis individual de lo que acontece, forzando respuestas colectivas a los problemas y volviendo a asumir solidariamente la responsabilidad de lo decidido.
- Sólo formando equipo podremos sobrevivir y alcanzar nuestro objetivo; para esto no hay atajos ni soluciones individualizadas.
- Forzar la proximidad, compartir algo aunque resulte penoso y aparentemente baldío, volviéndolo trascendente.
- En caso extremo y como última ratio, empeñar el prestigio personal forzando la imposición (cohesión forzada), pero el capital es limitado y no se debe malgastar ni emplear prematuramente, salvo fuerza mayor.

### *EJEMPLO*

El planteamiento de las situaciones deja de hacerse de forma conjunta y pasa a ser el dominio de lo individual. Hay que ir más rápido, podemos subir con más carga, hay que recuperar tiempo descansando menos, son soluciones personales que desajustan el mecanismo de respuesta colectiva e inducen un profundo malestar llegando a culpabilizar a otro u otros de algo que no se puede resolver con un enfoque miope y basado en la capacidad individual.

La solución es el equipo, la decisión impuesta al conjunto, la realidad asumida colectivamente desde la única perspectiva posible: el mayor bien para el mayor número.

## LIDERAZGO EN SITUACIONES EXTREMAS

### EL HALLAZGO DEL LÍMITE

La adversidad llega a saturar nuestra capacidad de sacrificio. La mezcla de agotamiento, enfermedad, lesiones e incertidumbre, nos puede. La posibilidad de abandonar se hace presente, nos desmoronamos.

Sobre el límite nos «bandeamos» por alguna de las siguientes razones:

- La continuidad de una situación de profunda crisis; nos está ocurriendo todo lo peor, en el peor momento, y simultáneamente. Nos sentimos desbordados, inermes.
- Surgen soluciones desesperadas y poco realistas, reconsideramos de forma absurda aquello que en su momento desecharnos también por inoperante.
- Llega la ofuscación de la lógica; el pánico.

Le hacemos frente mediante:

- Una explosión de rabia, la ilusión se ha acabado. Es la hora del carácter. Hay que hacer de tripas corazón dejando un poco de lado al cerebro.
- El recuerdo de lo padecido y del esfuerzo tan extremo invertido nos hacía rebelarnos y nos empujaba un día más, un paso más para superar lo aparentemente evidente: habíamos cruzado los límites de lo razonable.
- Rebelión ante la absurda adversidad, la pura voluntad opuesta a la paciencia de lo negativo. He visto el sufrimiento y el esfuerzo sobrehumano de los que me rodean, no seré el primero en abandonar, en decir no puedo más y aquí me quedo, se lo debo, me lo debo.
- Poniendo un límite al límite: suceda lo que suceda, lo afrontaremos todos juntos, no es hora de heroísmos aislados, es hora de sacar adelante el equipo.
- La solución al problema sólo puede venir de un sobreesfuerzo nuestro, es la hora de que la audacia adelante a la razón *audentis fortuna juvat*.

### EJEMPLO

Lo más terrible le ocurre al más débil y en el momento más delicado. Es el fin, no podemos más. ¿O sí? Aquellos límites definidos que aparecen cuando algo se emprende, se van transformando en zonas grises de contor-

## LIDERAZGO EN SITUACIONES EXTREMAS

nos indefinidos por obra de la experiencia y la capacidad de sufrimiento que va creciendo a medida que somos capaces de soportar un poco más. El límite existe, naturalmente, pero aún puedo resistir, y desde luego, no seré yo quien abandone a los que me rodean. Un día más, una hora más, un paso más, pero juntos.

### LA INTOXICACIÓN DE LAUREL

*Vanitas vanitatis*. Indefectiblemente se produce, al alcanzar el objetivo, una magnificación de la contribución al éxito de alguno/s, y una minimización voluntaria o involuntaria del resto. Es la hora de los héroes. *Memento mori*, –recuerda que has de morir– le susurraba el portador de la corona de laurel al divino César cuando entraba victorioso en Roma al frente de sus legiones.

Pero, ¿por qué algo que se puede gestionar de forma eficaz y ordenada quiebra? Probablemente, por una de las siguientes razones:

- La ambición personal desmedida, normalmente aquellos ajenos al núcleo esencial del equipo: «premios y condecoraciones a los no participantes», esa famosa fase 10 del proyecto que en tono jocoso se cita en las escuelas de negocios.
- La modestia de algunos, mezclada con timidez, y que resulta mal entendida por otros.
- El deseo de explotar el éxito de forma inmediata y a toda costa. La oportunidad de una información deja «fuera de juego» a sus protagonistas que se ven rebasados por intérpretes espontáneos de su realización.

Lo afrontamos mediante:

- La convicción de que el proyecto finalizado con éxito no es el final de nada, es sólo un paso más hacia un futuro plagado de otros muchos proyectos.
- La huida del «protagonismo de las estrellas», reconociendo a todos y cada uno de los integrantes del proyecto su aportación a la consecución del mismo, de menor a mayor, para así no olvidar a ninguno (nadie sabe el nombre de los cocineros del César, pero sin su inestimable concurso, no hubiera podido conquistar la Galia).
- Haciendo de la generosidad una herramienta de futuro, el proyecto ya es historia, que sea buena y digna de recuerdo para todos es lo más

## LIDERAZGO EN SITUACIONES EXTREMAS

importante. La generosidad es la clave de la bóveda de la catedral que ha construido el equipo, sin ella la obra colapsa.

### *EJEMPLO*

«Gracias a mi excelente planificación se ha podido conseguir este objetivo que parecía imposible sólo hace unos meses; mis indicaciones, desvelos y constatación de implicación desde Madrid han permitido que esta expedición llegue a la cima del mundo». Todos los tropiezos, errores de concepto y falta de sensibilidad se concentran en el protagonismo de quien busca la gloria y el reconocimiento a toda costa y sin pensar en los demás. La proximidad de estos individuos es auténtico sinónimo de adversidad.

FRANCISCO JOSÉ GAN PAMPOLS  
*General de brigada Infantería, DEM*  
*director de la Academia General Militar*

## COMPOSICIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO

*Presidenta:* D.<sup>a</sup> PILAR JERICÓ RODRÍGUEZ

*Socia fundadora de INNOPERSONAS  
y miembro de Top Ten Management Spain.*

*Secretario:* D. ENRIQUE GARCÍA SERRANO

*Teniente coronel del Ejército del Aire, DEM  
y profesor de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas,  
Departamento de Organización y Liderazgo.*

*Vocales:* D. FRANCISCO JOSÉ GAN PAMPOLS

*General de brigada de Infantería, DEM  
y director de la Academia General Militar.*

D. MARCOS URARTE ALONSO

*Presidente del Grupo Pharos  
y miembro de Top Ten Speakers Spain.*

D. RAFAEL CABARCOS CAMINAL

*Director de Recursos Humanos del Grupo Prisa.*

D. RAFAEL DE RAMÓN GARCÍA

*Ex director general de Recursos Humanos de la Compañía Saint-Gobain.*

D. SATURNINO SUANZES FERNÁNDEZ DE CAÑETE

*Capitán de fragata, DEM  
y profesor de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas,  
Departamento de Organización y Liderazgo.*

**Las ideas contenidas en este trabajo son de responsabilidad de sus autores, sin que refleje, necesariamente el pensamiento del CESEDEN, que patrocina su publicación**

## DOCUMENTOS DE SEGURIDAD Y DEFENSA

1. Visión española del África Subsahariana: Seguridad y Defensa.
2. Futuro de Kosovo. Implicaciones para España.
3. Actuación de las Fuerzas Armadas en la consolidación de la paz.
4. El futuro de la OTAN después de Riga.
5. La cooperación militar española con Guinea Ecuatorial.
6. El control de los flujos migratorios hacia España: situación actual y propuestas de actuación.
7. Posible evolución de Afganistán. Papel de la OTAN.
8. Modelo español de Seguridad y Defensa.
9. Posibles escenarios de los *battlegroups* de la Unión Europea.
10. Evolución geopolítica del norte de África: implicaciones para España.
11. La aportación de las Fuerzas Armadas a la Economía Nacional.
12. Reflexiones sobre la evaluación del conflicto de Irlanda del Norte.
13. Fuerzas Armadas y medio ambiente
14. La configuración de las Fuerzas Armadas como entidad única en el nuevo entorno de Seguridad y Defensa.
15. Seguridad y Defensa en Iberoamérica: posibilidades actuales para la cooperación.
16. España y el conflicto del Líbano.
17. La aproximación estratégica a la Europa del Este.
18. La crisis energética y su repercusión en la economía. Seguridad y Defensa Nacional.
19. Seguridad y estabilidad en la cuenca mediterránea.
20. La intervención de las Fuerzas Armadas en el apoyo a catástrofe.
21. Medidas de confianza en el campo de la seguridad en el área euromediterránea.

- 22.** Las Fuerzas Armadas y la legislación tributaria.
- 23.** Dimensión ético-moral de los cuadros de mando de los Ejércitos.
- 24.** Iniciativa norteamericana de misiles y su repercusión en la Seguridad Internacional.
- 25.** Hacia una estrategia de Seguridad Nacional para España.
- 26.** Cambio climático y su repercusión en la Economía, la Seguridad y la Defensa.
- 27.** Respuesta al reto de la proliferación.
- 28.** La seguridad frente a artefactos explosivos.
- 29.** La creación de UNASUR en el marco de la Seguridad y la Defensa.
- 30.** El laberinto paquistaní.
- 31.** Las nuevas tecnologías en la seguridad transfronteriza.
- 32.** La industria española de defensa en el ámbito de la cooperación internacional.
- 33.** El futuro de las fuerzas multinacionales europeas en el marco de la nueva política de seguridad y defensa.
- 34.** Perspectivas del personal militar profesional. Ingreso, carrera profesional y sistema de responsabilidades.
- 35.** Irán como pivote geopolítico.
- 36.** La tercera revolución energética y su repercusión en la Seguridad y Defensa.
- 37.** De las operaciones conjuntas a las operaciones integradas. Un nuevo desafío para las Fuerzas Armadas