

Luis de la Corte

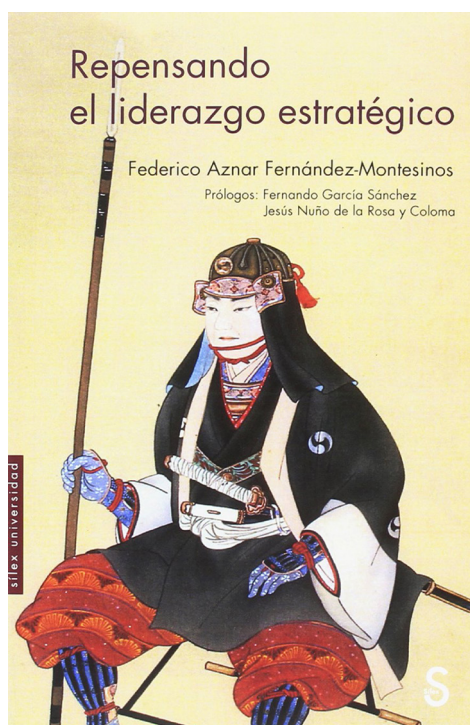
Doctor en Psicología, profesor de la Universidad Autónoma de Madrid y miembro del consejo de dirección del Instituto de Ciencias Forenses y de la Seguridad de la Universidad Autónoma de Madrid

Correo: luisdelacort@gmail.com

RESEÑA

Repensando el liderazgo estratégico, Federico Aznar Fernández-Montesinos, editorial Madrid: Silex Universidad, 2018. p. 436

ISBN: 9788477379782



Liderazgo y estrategia. Ambos términos refieren a conceptos de uso común y generalizado, tanto en ámbitos militares como organizacionales. El estudio del liderazgo ha interesado desde siempre a historiadores y científicos sociales. La obra del gran Max Weber, una de las bases sobre las que se ha construido la ciencia social moderna, fundada ella misma en rigurosos estudios historiográficos, es un magnífico ejemplo de lo dicho. Antes de eso, el mismo asunto dio para mucho en los tratados de prudencia puestos de moda por escritores y pensadores como Maquiavelo o nuestro Baltasar Gracián, por solo dar dos nombres egregios. Y en nuestro tiempo el liderazgo ocupa intensamente a consultores y formadores que desarrollan su carrera en el mundo empresarial. Entre tanto, sin ser lo mismo, en la milicia el ejercicio del mando ha propiciado el descubrimiento de verdaderos líderes naturales y el desarrollo de pautas propias de liderazgo. Hasta el punto de que, hoy día, conocidos militares como los generales estadounidenses Petraeus y McChrystal (de nuevo, por no citar más de dos casos), hayan prolongado su carrera profesional, tras pasar a la reserva, consagrándose a escribir, impartir conferencias y cursos en los que procuran transmitir su experiencia como líderes y sus propias teorías sobre lo que el liderazgo significa y es o debe ser.

El origen militar del lenguaje y los estudios estratégicos es bien conocido. Las primeras reflexiones conocidas al respecto se deben a profesionales o estudiosos de la milicia, lo cual no ha impedido que tanto la terminología como la doctrina estratégica se hayan aplicado luego a otros ámbitos, el político entre otros. De ahí ha derivado, por ejemplo, toda una amplia literatura vinculada a los estudios sobre gestión empresarial (*management*), que a su vez va trascendiendo a otras áreas de aplicación. Finalmente, se han dado diversos intentos de desarrollar en términos prácticos, e identificar y explicar en términos teóricos, un liderazgo en el que pensamiento y acción revistan una orientación estratégica. Con lo que llegamos al asunto del libro que venimos a reseñar, *Repensando el liderazgo estratégico*, escrito por Federico Aznar Fernández-Montesinos y publicado por la editorial Silex. El autor, oficial de la Armada, con muchos años de experiencia docente a sus espaldas, complementa su formación castrense con estudios sobre ciencia política y un vasto bagaje cultural, lo que justifican que él mismo escoja las palabras «militar» y «humanista» para calificarse a sí mismo. Y, en efecto, ese es el enfoque, no precisamente de moda, por cierto, que igualmente caracteriza a la obra, cuestión a la que luego volveré.

Los objetivos explícitos del libro parecen ser esencialmente dos. Primero, «ofrecer marcos para la reflexión» acerca de la materia escogida (el liderazgo estratégico). Y, segundo, hacerlo a partir de un evidente esfuerzo por poner en relación experiencias y conocimientos procedentes tanto de la doctrina y experiencia militar como del ámbito de los estudios más o menos académicos sobre liderazgo empresarial; con vistas a fomentar así un trasvase de conocimientos de uno a otro ámbito. En varios pasajes del libro, además, se dan pistas sobre cuáles son las dos motivaciones de fondo que inspiraron aquellos objetivos. A juicio de Federico Aznar, las teorías y modelos sobre liderazgo formuladas desde las áreas profesionales respectivamente vinculadas al mundo militar y civil se han desarrollado de forma autónoma (lo que, hasta cierto punto, resulta perfectamente comprensible), suscitando la impresión de que sus aportaciones solo tendrían valor y utilidad dentro del ámbito práctico con vistas al cual han sido

elaboradas, conclusión contra la que se rebela el autor. A fin de cuentas, se apunta «el mundo militar está imbricado en el civil. (Y) por tanto, es lógico trasponer las enseñanzas obtenidas del mundo militar al civil en su relación bidireccional, y más en aspectos como el liderazgo». O como se dice también varias páginas atrás: «Hay mucho que ofrecer desde el ámbito militar, especialmente en nuestro país, donde aún siguen existiendo reticencias hacia los conocimientos de esta procedencia». Aunque la inversa también parece cierta, pues Aznar advierte complementariamente cómo la amplia bibliografía sobre liderazgo estratégico acumulada en los últimos años en el marco de los estudios sobre dirección empresarial no ha sido suficientemente aprovechada por los profesionales de la milicia, menos aún en España, donde la cooperación con la sociedad civil aún es escasa. A este problema se suma otro quizá más grave, y aquí la segunda motivación básica que subyace al propósito de un libro que pretende ser útil tanto a gestores civiles como mandos militares. A saber, la suposición del autor, que compartimos plenamente, de que «tanto las fuerzas armadas como el mundo empresarial (y quien escribe estas líneas añadiría también la política profesional) estén dominados por una cultura táctica». Dicho de otro modo, que el mundo en que vivimos y sus líderes parecen carecer de una verdadera cultura estratégica, con los múltiples perjuicios que ello puede acarrear: presentismo, incapacidad para anticiparse a problemas, amenazas y oportunidades. En suma, desorientación y falta de control sobre los efectos de medio y largo plazo de las acciones propias y ajenas.

El contenido del libro escrito por Federico Aznar es amplio. Se examina, en primer lugar, la relación entre el liderazgo estratégico y los diferentes niveles de decisión que son propios en el marco de las organizaciones militares, pero que por analogía pueden equiparse a los de empresas y corporaciones. Se tratan a continuación las características o competencias de los líderes, los atributos específicos que deben definir al ejercicio del liderazgo, y al liderazgo estratégico en particular, que el autor define al final del libro como un proceso destinado a definir la situación deseada, establecer los medios para alcanzarla, y dirigir el empleo de dichos medios orientado a tal fin. Dos capítulos son dedicados a estudiar las dimensiones éticas del asunto y a su relación con dinámicas de cambio organizacional, dirección de equipo y educación. Seguidamente se analizan los factores relativos a uno de los aspectos más importantes del liderazgo estratégico: la toma de decisiones. También se aborda la relación entre cultura militar y liderazgo estratégico, así como su dimensión institucional. Finalmente, el libro se cierra con unas conclusiones, o así se anuncia, aunque solo lo sean en parte, puesto que su contenido mantiene el mismo estilo de reflexión abierta, evitando extenderse en afirmaciones demasiado contundentes. Todo lo tratado y expuesto se apoya en un amplio aparato crítico, es decir, en una cantidad más que suficiente, incluso quizá excesiva, de referencias a estudios, artículos, libros y conferencias de otros autores, contemporáneos muchos de ellos, pero también otros muchos clásicos, y en ese sentido supone un cierto alarde de erudición, que no es fingida (como ocurre demasiado a menudo) sino genuina. Y se trata además de un libro bien escrito, con un estilo claro y ágil, que además sabe consumir construcciones sintácticas y analogías agudas, e incluso hermosas. Sin duda, todo ello es la feliz consecuencia del talante humanista que se anuncia desde el principio y que realmente atraviesa el texto de principio a fin.

Cualquier obra debe juzgarse, ante todo, por relación a los objetivos que se propone. En este sentido cabe decir, que el libro de Aznar ofrece entre sus páginas lo que su mismo título promete: repensar el tema del liderazgo estratégico. De igual modo, la anunciada combinación de conocimientos procedentes del mundo militar y civil, se cumple sobradamente. Que ello acabe traducándose en la deseada transferencia de tales conocimientos de una a otra área ya no depende del autor, sino de que el libro sea leído, estudiado y aplicado por quienes tienen la responsabilidad y capacidad, de propiciarlo. Pero se puede decir que Aznar ha hecho esencialmente lo que quería y creía que debía hacer. En tal sentido, *Repensando el liderazgo estratégico* es un libro útil tanto para profesionales de la dirección como para militares, sobre todo por el gran caudal de información, conceptos ofrecidos. Abundando en este aspecto, conviene advertir, sin embargo, que no estamos ante un breviario ni un libro didáctico, sino, vale la pena repetirlo, ante un texto teórico, más apropiado para una digestión lenta que para ser engullido de una sentada. Todo lo contrario, por tanto, de muchos de los textos que se publican cada año sobre asuntos de liderazgo, incluidos algunos *best sellers*, al estilo de los típicos manuales de autoayuda. En otras palabras, si buscan recetas, mejor leer otra cosa. Ahora bien, si se buscan ideas, la obra es la adecuada.

Como a Federico Aznar le gusta mucho utilizar citas clásicas para dar apoyo y adornar sus propias ideas, podría recordarse aquí aquella conocida frase de otro escritor y militar, Plinio, *el Viejo*, que Cervantes repite en el Quijote: «No hay libro malo que no tenga algo bueno». La frase no se puede utilizar directamente para referirse al libro de Aznar, pues se trata de un libro bueno, y no malo. Pero se le puede dar la vuelta para recordar también que, seguramente, no hay libro bueno que no tenga algo malo, o siendo menos drásticos, que no presente algún problema y limitación. Y el libro de Aznar, como el de casi cualquier otro autor, no es una excepción a esa regla. Aunque ninguna empaña el valor de la obra, cabría hacer al menos dos objeciones que consideramos relevantes. La primera es de contenido, mientras la segunda es más bien metodológica. Como se apuntado más arriba, el contenido del libro de Aznar es amplio. No se le puede reprochar que no sea exhaustivo, porque en los tiempos de información en que vivimos ningún texto puede serlo. Pero sí es posible hacer alguna objeción respecto al tipo de referencias que alimentan la obra. Al menos para el lector que no cuente con formación castrense de alto nivel, la abundante bibliografía militar utilizada por Aznar es precisamente otro de los valores añadidos de su libro. Dicha bibliografía está esencialmente, aunque no únicamente, relacionada con el pensamiento estratégico. En cambio, el peso de las referencias sobre material civil, mayormente ocupada con el asunto del liderazgo, no da cuenta suficiente del nivel de conocimiento con base empírica desarrollado en el ámbito académico, especialmente en áreas como la psicología social y la psicología de las organizaciones. Sorprende, por ejemplo, no encontrar alusión alguna a los estudios realizados sobre liderazgo y cultura en el marco del proyecto *Globe*, acaso la investigación más potente y amplia de carácter empírico realizada a nivel mundial, desarrollada a lo largo de más de veinte años con muestras extraídas de 62 países y datos recabados hasta el momento (el estudio sigue en marcha) de hasta 17 000 sujetos investigados.

La otra limitación que encontramos al libro de Aznar es menor, pero tiene que ver con el método, el camino tomado para expresar e ilustrar las numerosísimas ideas ofrecidas y revisadas. Como hiciera también en sus dos libros anteriores, (*Entender la guerra en el siglo XXI* y *La ecuación de la guerra*), por lo demás excelentes, Aznar, hace un uso muy generoso de citas de otros autores, como ya hemos dicho. Ninguna de esas citas, muchas de ellas con alto valor literario, resulta inapropiada, sino todo lo contrario. Pero, aun así, parecen demasiadas. Es casi imposible identificar un párrafo que no incluya una o más transcripciones extraídas de otras obras. Semejante alarde de erudición trae dos consecuencias. La primera es que el texto se alarga más de lo necesario, aunque en muchos pasajes la extensión queda compensada por el valor ilustrativo de una u otra cita. La segunda consecuencia, sin embargo, es que las opiniones de otros contribuyan a desorientar al lector respecto a cuál pueda ser la perspectiva del propio autor. Si se tratara de un autor que realmente careciese de opinión original alguna, la estrategia sería incluso de agradecer, pero no es el caso. Pues a Federico Aznar le sobran las ideas propias, algunas de ellas atrevidas, cuando no desafiantes, y todas dignas de ser examinadas y discutidas.

En definitiva, y pese a las reservas anteriores, estamos ante un libro oportuno, valioso y bien escrito: una contribución notable al desarrollo de los estudios teóricos sobre pensamiento estratégico en España; y un aporte muy conveniente para que los valores intelectuales de la tradición militar sean aprovechados más allá de su ámbito original.

— *Artículo recibido: 30 de agosto de 2018.*

— *Artículo aceptado: 3 de septiembre de 2018.*
