



Liderazgo estratégico en tiempos de crisis

John Griffiths Spielman

Jefe de Estudios en Seguridad y Defensa AthenaLab

Liderazgo estratégico en tiempos de crisis

John Griffiths Spielman
Jefe de Estudios en Seguridad y Defensa AthenaLab

Si centramos nuestra mirada en el escenario internacional podemos observar un mayor número de crisis a nivel global, en las que el liderazgo estratégico -político y militar- está siendo puesto a prueba. Y es justo bajo la presión de los acontecimientos imprevistos y desafiantes, cuando realmente quedan a la vista el carácter y las condiciones personales de los líderes, que pueden encontrar una oportunidad para brillar o caer en el descrédito total. De ahí deviene la urgencia de identificar las características que debe tener el liderazgo estratégico en tiempos de crisis.

Entendemos por liderazgo al conjunto de habilidades que una persona posee para influir en las conductas de personas o grupos con la finalidad de alcanzar los objetivos en forma eficaz y eficiente. La definición anterior permite reconocer que podría existir un liderazgo tanto negativo como positivo, dependiendo de lo virtuoso o impropio de su accionar. Para objeto de este artículo nos centraremos en el liderazgo positivo, donde el carácter, las virtudes y conductas son esenciales. Adicionalmente, por crisis distinguimos a “todo fenómeno que surge en forma sorpresiva, desencadenando un proceso de toma de decisiones al más alto nivel, en que la posibilidad del uso de la fuerza se torna muy probable¹. En otras palabras, en un

escenario en el que la organización podría sufrir daños graves que potencialmente le impidan alcanzar sus objetivos y visión.

Liderazgo es el arte de mandar, motivar o conducir a un grupo de personas, y sólo se logra cuando es reconocido y apreciado, por quienes son objeto de dicha acción, al percibir que las “aptitudes y actitudes” profesionales y valóricas de quien lidera son recibidas en la mente y corazón de quienes son conducidos². Es decir, no existe la autodesignación de líder, sino que esta condición se adquiere con el reconocimiento de los subalternos o subordinados.

Por otra parte, liderazgo estratégico puede ser definido como:

El proceso de alinear personas, sistemas y recursos para lograr la visión de la organización, mientras permite lograr una necesaria cultura adaptativa e innovativa, para obtener una ventaja en un medio ambiente altamente competitivo³.

En esta definición el objetivo a lograr es “la visión”, desarrollando un cambio cultural para operar en un contexto competitivo e incierto. Ser líder implica mandar y conducir, teniendo muy claro que el poder que se ha otorgado a un

¹ Holsti Ole R. *Crisis, Escalation and War*. McGill Queen’s University Press. 1972

² El origen de este término se asocia a un General francés en Indochina, como resultado de una rebelión en la frontera con China, siendo usado también por los Británicos en Malasia. Ver Porch Douglas. “Bugeaud, Gallieni, Lyautey: The Development of French Colonial Warfare” en *Makers of Modern Strategy: From Machiavelli to the Nuclear Age*. Paret Peter. Princeton University Press. USA. Pág. 394. En general el termino es muy citado tanto en liderazgo, como en guerra irregular.

³ Galvin Tom y Dale Watson. *Strategic Leadership: Primer for Senior Leaders*. 4th. Edition. US Army War College, Carlisle PA. April. 2019. Pág. 2.

cargo es para ponerlo al servicio de quienes son guiados en beneficio de los objetivos a lograr. En otras palabras, es generar las condiciones de éxito tanto individualmente para los subordinados, como para toda la unidad. El líder jamás debe presumir de su poder. El liderazgo considera elementos morales de la acción que son de la mayor relevancia. Gavet los define como “la inteligencia, el carácter y sobre todo la abnegación”⁴.

Inteligencia, carácter y abnegación pueden servir tanto para hacer el mal como el bien, sin embargo, si estos tres elementos están basados en una sólida formación de principios y virtudes morales, su resultado siempre tenderá hacia el lado del bien, tanto para la unidad e institución, como para las personas que las componen. De ahí, entonces, que el valor fundante de un buen liderazgo es poseer y cultivar los valores y principios éticos sobre los que se sustentará dicha inteligencia, carácter y abnegación. Sin los cimientos valóricos, todo pierde relevancia.

Podríamos preguntarnos ¿Qué se requiere para lograr un liderazgo estratégico efectivo? Una de las respuestas las encontramos en entrevistas del Centro Belfer de la Universidad de Harvard y el diario El Mercurio (Ver anexo) al general retirado David H. Petraeus. Para el ex jefe del Comando Central de las Fuerzas Armadas de EE. UU. y ex director de la Agencia Central de Inteligencia, liderazgo estratégico es el que ejecuta quién tiene bajo su responsabilidad la dirección de su organización”. Adicionalmente, esta tarea requiere de cuatro funciones principales:⁵

1. Definir correctamente los grandes objetivos.
2. Comunicar efectivamente dichos objetivos a lo largo y ancho de la organización.
3. Controlar la implementación de dichas metas o grandes definiciones.

4. Determinar cómo dichas grandes ideas u objetivos requieren ser refinados, cambiados, reforzados, o modificados, para luego repetir el proceso una y otra vez.

Respecto de la primera de ellas, la definición de las grandes metas, este es un proceso que involucra un trabajo de equipo para el análisis y la discusión, en que la responsabilidad final, por cierto, es del líder estratégico, pero como resultado de un proceso de reflexión interactivo.

La segunda función, es permear la organización en todo tiempo y lugar con las grandes ideas que todos no solo deben conocer, sino que además adoptar, trabajando coordinadamente para su obtención. Ello demanda un esfuerzo constante que requiere de cada oportunidad que se presente, para su difusión y asimilación a través de toda la estructura en la organización. Para ello resulta necesario identificar las cajas de resonancia más adecuadas en la estructura, con el objeto de sacar el mayor provecho posible en la difusión de dichas ideas.

La tercera función, el control permanente, es clave para evaluar el grado de cumplimiento de las metas fijadas. Para ello se debe definir la métrica más adecuada, con el fin de poder tener un panorama de gestión estratégico apropiado. Adicionalmente, considera cómo se va a emplear el tiempo en ello, lo que definirá el ritmo de batalla del líder estratégico. Para consolidar esta tarea se requiere que el líder perciba y se contacte personalmente con los diferentes niveles de la organización, de modo de poder evaluar cómo se está ejecutando la consecución de los diversos objetivos. Esto es de gran utilidad para quién lidera, porque el contacto personal tiene un efecto moral positivo en quienes están desarrollando los diversos esfuerzos.

⁴ Op. Cit. Gavet. Pág. 17.

⁵ Parameters Military Journal. US Army War College. Vol. 45 (4). Carlisle. PA. Winter 2015-2016. Pág.75-76.

Finalmente, la última tarea considera, identificar los cambios que son necesarios implementar, producto de la ejecución y contexto incierto y cambiante. Esto conlleva refinar algunos objetivos, cancelar otros o bien crear nuevos objetivos. Con todo, se quiere expresar que lo anterior es un ciclo continuo, en el que las lecciones que se observan deben ser asimiladas para convertirlas en lecciones aprendidas, a través de un cambio de conducta y/o cultural en la organización. Cuando se encuentran asumidas las lecciones formando parte de los hábitos y cultura, recién son lecciones aprendidas.

Para poder liderar estratégicamente bien, se requiere un buen grado de conocimiento del contexto o entorno, así como estar muy atento a la aparición de fenómenos disruptivos que puedan hacer peligrar y fracasar lo previsto. En consecuencia, la planificación, gestión y liderazgo estratégico requieren contar permanentemente con información de calidad, en forma oportuna y profunda.

En la ejecución del liderazgo estratégico es importante destacar también que el líder debe permanentemente lidiar con la dinámica interacción entre la tensión y la contención. Es la tensión constante entre lo antiguo y lo nuevo; entre permanecer en la zona de confort e innovar para lograr de los objetivos; entre las seguridades de lo conocido y la incertidumbre; entre las certezas y la ambigüedad; entre lo estable y lo cambiante. En suma, debe manejar y encauzar esta incertidumbre para reducirla a niveles aceptables a través de una efectiva contención de las personas.

Adicionalmente, se deben tener claras las agendas de los diversos grupos internos y externos, sean estas públicas o reservadas -- incluso ocultas--, y que a veces no se manifiestan por interés o falta de comunicación y confianza. Por lo tanto, quien ejerce el liderazgo estratégico debe esforzarse por contar con esta información a través del logro de una dirección cercana y directa, generando canales

de comunicación efectivos en lo interno y orientar la búsqueda de información para conocer lo mejor posible el contexto en que opera.

Ahora bien, en tiempos de crisis dicho liderazgo estratégico será puesto a prueba afectando a toda la organización la que, de acuerdo con su fortaleza y experiencia previa, estará en mejores o peores condiciones de poder resolver eficaz y eficientemente él o los problemas que se presenten. No es en tiempos de paz en los que surgen los líderes capaces de demostrar sus potencialidades y carácter, sino cuando estos deben enfrentar graves desafíos, como las crisis o problemas complejos. Es en tiempos de crisis, cuando se perciben los verdaderos líderes. Es en los momentos difíciles en los que se puede apreciar la capacidad de una mente vigorosa, a través de su fortaleza intelectual, inteligencia, carácter, espíritu y abnegación, así como principalmente sus grandes virtudes éticas y morales, elemento fundante de un liderazgo positivo. A modo de ejemplo, el ex primer ministro británico Winston Churchill o el expresidente estadounidense Franklin D. Roosevelt son dos claros representantes de lo anterior. Y en el caso nacional, la actitud y liderazgo del capitán Arturo Prat y el general Ignacio Carrera Pinto han calado en lo más profundo del alma nacional.

Por otra parte, si observamos las vidas de grandes líderes como Alejandro Magno, Aníbal Barca, Julio Cesar, Arthur Wellesley (primer Duque de Wellington), Napoleón y muchos otros reconocidos comandantes contemporáneos, podemos observar que todos ellos poseen en común las siguientes características, entre muchas otras:

1. Calma y visión clara de la batalla

Se refiere a la innata capacidad de entender dónde está el problema principal, así como los frentes secundarios, en un contexto de calma, que permite mantener la armonía de quienes lo rodean. De igual manera, implica prever y



anticiparse en sus decisiones al adversario o a quien se le oponente. Son capaces de adelantarse a sus oponentes, con cierta capacidad de intuir el futuro a través de su visión.

2. Exquisito sentido de la proporcionalidad en sus decisiones.

Esta característica se encuentra dada por la sobresaliente capacidad de ponderación de los problemas o aspectos a resolver. No exageran, así como tampoco minimizan, los temas a resolver. Esto, además, involucra una capacidad de despliegue de sus fuerzas acorde a sus intenciones imponiéndole al adversario siempre un desafío mayor obligándolo a someterse o a reaccionar.

3. Capacidad de reconocer y enmendar sus propios errores.

En este ámbito sobresale la humildad de quien sabe y conoce sus fortalezas, así como sus debilidades. Se es más grande cuando se reconocen las propias debilidades o errores que cuando se intentan ocultar a través de la soberbia.

4. Dominio de las pasiones.

Jamás un líder debe dejarse llevar por sus pasiones. Su mando no gira entorno a su persona, sino que a su cargo. Debe asumir que cada decisión está en función del interés común o general, aún a costa de su propio interés personal. Jamás debe adoptar una decisión fundada en su deseo de cobrar alguna cuenta, ya que con ello denigrará su investidura. André Gavet nos señala que: “Para gobernar o mandar bien vuestra unidad, debéis ante todo hacer abstracción de vuestra persona, de vuestros intereses, de vuestras pasiones...en pos del objetivo verdadero”⁶.

5. Capacidad intelectual que les permite resolver con exactitud, flexibilidad, velocidad, simplicidad, carácter y gran fuerza moral.

Lo anterior se traduce en que logran imponer un ciclo de toma de decisiones más rápido que sus oponentes, reteniendo la iniciativa lo que favorece el sometiendo adversario obligándolo a reaccionar permanentemente⁷.

6. Siempre identifican la naturaleza y esencia de la amenaza que enfrentan.

Lo anterior se relaciona con la capacidad de visualizar y comprender el carácter del conflicto o problema que enfrentarán. No se trata de ganar batallas, sino que, de obtener la victoria final de la guerra, para consecuentemente ganar la paz, principal objetivo estratégico. La historia esta plagada de batallas victoriosas, en que ejércitos muy eficientes y profesionales,

⁶ Op. Cit. A. Gavet. Pág. 25.

⁷ Más conocido como OODA Loop. Ver Plehn Michael T. Control Warfare: Inside the OODA Loop. War College Series. 2015 . John A. Warden III y Leland A. Russell. Winning in Fast Time. Venturist Publishing, Montgomery, Alabama, USA. 2002.

terminaron perdiendo el conflicto. Ejemplo de lo anterior son los conflictos en Afganistán, Vietnam e Irak.

En síntesis, el liderazgo estratégico es cada día más necesario en un ambiente caracterizado por su volatilidad, incertidumbre, permanente cambio y ambigüedad. Ello obliga a replantearse los tradicionales modelos jerárquicos de liderazgo estratégico, para plantearse modelos en red, más empoderados y especializados. Se trata de formar pequeños equipos muy cohesionados, flexibles y más autónomos, con una visión clara de las metas u objetivos a cumplir⁸. Dicha visión debe ser comprendida por toda la organización, al igual que los objetivos estratégicos a lograr, los que deben ser permanentemente controlados y medidos para establecer grados de avance, así como establecer que cambios se harán necesarios ante las variaciones del entorno.

En otras palabras, hoy se requieren competencias de liderazgo estratégico, del tipo: conceptuales, técnicas e interpersonales⁹. Las competencias conceptuales, son aquellas necesarias para comprender el entorno y lidiar con lo volátil, incierto, complejo y ambiguo de éste. Las competencias técnicas, se refieren a las habilidades de aplicación tanto de conocimiento especializado, como de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos en el nivel estratégico. La mayor parte de las veces es el presupuesto el que guía a la estrategia y no al revés, como tantas veces se piensa y se practica. Las competencias interpersonales, son extraordinariamente importantes y tienen que ver con la habilidad del líder para generar un efectivo equipo de trabajo para desarrollar muy buenas habilidades negociadoras y privilegiar el consenso, tanto al interior como al exterior de la organización,

pudiendo en todo momento comunicar efectivamente.

Finalmente, un líder en el nivel estratégico debe inspirar a su personal, fundamentalmente a través de su ejemplo, que es la herramienta más efectiva. El pensamiento en términos de palabra o discursos cuando va por sí solo puede ser incluso contraproducente. “Para mandar se necesita algo más: es preciso tener un hábito bastante fuerte de la vida intelectual, para pasar con seguridad del pensamiento a la acción... la autoridad del jefe está basada evidentemente en la confianza que inspira su valer intelectual (verdadero, serio y activo) y moral”¹⁰. Adicionalmente, la verdad en toda circunstancia es una herramienta muy poderosa, por lo que “la acción del mando debe ser sincera, leal y seria, si se quiere que sea educadora, moral y fuerte”¹¹. Dentro de la acción de mando, “el carácter constituye una fuerza de acción, bienhechora o perjudicial, según la dirección en que se ejerce. Un hombre ambicioso, tan indiferente al deber, como apegado al interés, es... un terrible elemento de destrucción cuando tiene el poder que da el carácter”¹².

Con todo, el liderazgo estratégico en tiempos de crisis requiere de personas muy empoderadas tanto en el arte de mandar, como con un profundo conocimiento y experiencia de sus funciones, pero con una armadura moldeada por virtudes y orientada siempre a servir a quienes lidera. Solo de esta forma podrá ser reconocido como un líder efectivo en tiempos de crisis, teniendo presente que las situaciones complejas son un privilegio de quién tiene el poder de conducir, para formar un sólido equipo de personas, con una visión compartida.

⁸ Ver Fussell Criss. *One Mission: How Leaders Build a Team of Teams*. Penguin Random House. New York. USA. 2017.

⁹ Op. Cit. Galvin Tom y Dale Watson. Pág. 61-62.

¹⁰ Op. Cit. Gavet A. Pág. 13.

¹¹ *Ibíd.* Pág. 26-27.

¹² *Ibíd.* Pág. 33-34.

Anexo 0.1

El Mercurio, 4 de octubre de 2015, página B4.

Las lecciones de liderazgo del general (r) Petraeus para revertir situaciones de crisis

Juan Pablo Toro V.

En las sobrias y elegantes oficinas de la firma de inversiones globales KKR en el piso 41 del edificio Solow de Nueva York, el general (r) David H. Petraeus se mueve con la naturalidad de cualquiera que haya pasado años detrás de un escritorio, concentrado en salas de reuniones y vestido con trajes de sastre. Saluda amablemente a sus compañeros de trabajo, revisa sus papeles y se prepara él mismo un café.

Sin embargo, se trata de uno de los comandantes militares estadounidenses más brillantes de su generación, el llamado "Rey David", quien construyó su leyenda en campos de batalla como Irak y Afganistán, donde le tocó dirigir las fuerzas de su país en algunos de los momentos más difíciles de esos conflictos. Su desempeño incluso le valió ser designado por el Presidente Barack Obama en el cargo de director de la Agencia Central de Inteligencia (CIA).

De todas esas experiencias, Petraeus (63) sacó en limpio lecciones sobre cómo ejercer el "liderazgo adaptativo" en tiempos de crisis y dar vuelta a su favor situaciones en apariencia desastrosas, que han sido muy estudiadas a nivel organizacional, puesto que son válidas tanto para el campo militar como para el mundo de los negocios.

Eso explica, en parte, que desde mayo de 2013 el general (r) -que tiene un Ph.D. en Relaciones Internacionales en Princeton y es descrito como "soldado-académico-estadista"- haya asumido

como presidente del Global Institute de KKR. Este fondo de inversión declara manejar activos por US\$ 101 mil millones al 30 de junio, en inversiones que incluyen desde infraestructura y energía hasta fondos de pensiones y empresas tecnológicas.

El ejemplo de Netflix: partió llevando películas por correo y ahora produce contenidos

"El liderazgo adaptativo es una construcción intelectual que captura las tareas de un líder estratégico", dice Petraeus en una entrevista previa a su visita a Chile, a propósito del seminario "World Order" organizado por PICTON y "El Mercurio", que se realizará el martes 6 de octubre.

"Las cuatro tareas clave del líder estratégico son tener claras las grandes ideas; segundo, comunicar las grandes ideas a lo largo y ancho de la organización; tercero, supervisar la ejecución de las grandes ideas; y cuarto, determinar cómo las grandes ideas necesitan ser refinadas o cambiadas; repitiendo el proceso una y otra vez", explica.

Una empresa que hoy a juicio de Petraeus es un ejemplo de liderazgo adaptativo es Netflix. Recuerda que en un principio la compañía, en la cual KKR invirtió, tuvo la gran idea de que en vez de ofrecer películas en arriendo en un local, que era lo que Blockbuster estaba haciendo, ellos las mandarían y recogerían a través del correo. Luego, con la masificación de la banda ancha de internet, decidieron poner los contenidos en

una plataforma digital. Pero de ahí saltaron a otra gran idea, que era producir sus propias series como "House of Cards", que eran costosas y sin duda un riesgo, pero que terminaron siendo muy exitosas.

"Eso es un proceso de tener las grandes ideas claras al frente y refinarlas constantemente para adaptarlas ante circunstancias del contexto dentro del cual estás operando", resalta.

Pero para entender cómo y dónde este reconocido estrategia -que ha sido comparado con los generales Ulysses Grant, John Pershing y Dwight Eisenhower - desarrolló este concepto, hay que retroceder a Irak a fines de 2006.

La provincia occidental de Al Anbar, única mayoritariamente sunita en Irak, se desangra por los atentados e intensos combates entre Al Qaeda, milicias tribales que rechazan al grupo yihadista, fuerzas gubernamentales y soldados estadounidenses. Pero un general de Ejército de apellido Petraeus, que antes pasó por los Balcanes y Haití, está convencido de que puede dar vuelta la situación si le dan la oportunidad de poner en práctica las ideas contenidas en el manual de contrainsurgencia que publicó junto con otros destacados oficiales.

El Presidente George W. Bush le cree y en enero de 2007, en su mensaje sobre el Estado de la Unión, anuncia que enviará 25 mil soldados adicionales a Irak, que se sumarán a 140 mil ya desplegados, y que desde hace cuatro años libran una guerra muy impopular en Estados Unidos, sobre todo porque partió con una invasión en busca de armas de destrucción masivas que no existían.

La iniciativa será conocida como "The surge", un concepto sin traducción al español, ya que no solo describe el refuerzo adicional de tropas, sino también el cambio de estrategia propuesto por el general Petraeus, que en algunos casos significará hacer justo lo opuesto a lo que venía realizando. Como cambiar de rumbo 180° en medio de la tormenta, lo que en su caso puede

ser el primero de los cuatro pasos en la aplicación del liderazgo adaptativo.

1. Tener claras las ideas

"Con frecuencia digo que el 'surge' en Irak que importó más no fue el de fuerzas adicionales (...) Eso no parece explicar la reducción de la violencia entre un 85% y 90% en el curso de los 19 meses y medio en que estuve al mando en Irak como un general de cuatro estrellas. Más bien el 'surge' que importó fue tener las grandes ideas bien claras, que es la primera tarea del liderazgo estratégico. Y las grandes ideas en Irak, en casi todos los aspectos, fueron revertir completamente lo que estábamos haciendo", precisa.

Entre los ejemplos más claros, estuvo la decisión de volver a sacar las tropas de las bases y ubicarlas en puestos militares de avanzada en medio de los barrios, ya que para ganar la batalla necesitaban el apoyo popular y en ese momento lo que quería la gente era seguridad. También detuvieron la transferencia de competencias de seguridad a las castigadas fuerzas iraquíes y establecieron alianzas con milicias locales anti Al Qaeda.

2. Transmitir el mensaje

Ahí vino la segunda tarea: comunicar la nueva estrategia. Cada ceremonia, discurso, reporte o reunión fueron utilizados para transmitir el mensaje tanto a oficiales como a soldados, infantes de marina y pilotos. Luego, se buscó a la prensa. "Usted tiene que tener las grandes ideas claras y comunicarlas a través de cada medio posible", explica.

3. Verificación en terreno

Pero faltaba otro paso fundamental. Verificar que las nuevas propuestas se estuvieran implementando en terreno y dieran resultado. Para esto fueron muy útiles las reuniones trimestrales con los diplomáticos de la Embajada de Estados Unidos en Bagdad y otros

generales de varias estrellas, con quienes revisaban mapas y cifras para saber si estaban ganando o perdiendo. Lo que Petraeus se encargaría de confirmar, además, en el campo de batalla.

Aunque para esa altura ya era lo más cercano a un procónsul en Irak, y se lo empezaba a conocer popularmente como "El Rey David", él mismo salía un mínimo de dos veces a la semana en helicóptero o en un vehículo blindado a patrullar calles o a visitar unidades desplegadas en los barrios, para cerciorarse personalmente de cómo se aplicaban sus órdenes a ese nivel.

"Supervisar la implementación de las grandes ideas es otra enorme tarea de gran importancia, es cuando usted las convierte en acciones y finalmente en resultados sobre el terreno. Y este es un esfuerzo desafiante también", recuerda al revisar la tercera condición del liderazgo adaptativo.

4. Refinar las ideas

Por último, restaba consolidar la información de las etapas anteriores -que tienen la virtud de reforzarse entre sí- y analizarla en instancias formales, como por ejemplo el Centro de Lecciones del Ejército, donde refinaban las ideas en ejecución, en algunos casos para introducir nuevas propuestas o deshacerse de ellas.

"Ese es el proceso que describe las tareas del líder estratégico", sostiene, y "así fue como redujimos la violencia" en Irak. Este logro sería su pasaporte a Afganistán y después a la CIA.

"Es necesario decir, que (el liderazgo) tiene que reflejar el contexto en el cual desempeñas tu misión y ser adaptativo constantemente en reacción a circunstancias cambiantes, ya sea en el campo de batalla o en el sector de los negocios", reflexiona.



ATHENALAB

International relations • Security • Defense
CHILE