



**UNIDAD DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS**

**EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO, UN ELEMENTO  
POTENCIADOR DE LOS MEDIOS**

Eduardo Cárdenas Tovar

Octavo Entregable

28/10/2022

## Contenido

Introducción.....	3
El entorno del liderazgo estratégico.....	4
Naturaleza del entorno estratégico.....	8
Desarrollando el liderazgo estratégico .....	12
Destrezas y habilidades de liderazgo.....	15
Educación del líder estratégico en el Air War College.....	23
Incidencia del liderazgo sobre los medios de una organización.....	26
Conclusiones.....	27
Bibliografía.....	29

## **EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO, UN ELEMENTO POTENCIADOR DE LOS MEDIOS**

### **1. Introducción**

El liderazgo no es fácil y no existe una receta mágica para alcanzar un liderazgo exitoso; por eso, hay tantos libros de negocios sobre líderes y tratados de liderazgo. En la vida militar, el desarrollo del líder se centra desde el comienzo mismo de la carrera profesional, en la fase de reclutamiento, en la formación básica, cada soldado es considerado un líder. Si bien los principios del liderazgo táctico no siempre son fáciles de inculcar y básicamente son aspiraciones, ellos son fundamentales por naturaleza; ya que, proporcionan una visión e intención clara, desarrollan comprensión y confianza, permiten construir equipos cohesionados que trabajen juntos para lograr resultados decisivos en línea con la ética profesional, y proporcionan orden y orientación para desarrollar la iniciativa y que cada miembro se concentre en qué hacer y con qué propósito, en lugar de enfatizar en el cómo.

Estos conceptos también se aplican a los niveles más altos; sin embargo, los desafíos a nivel estratégico son muy diferentes, haciéndose necesario que cada organización establezca formalmente un marco referencial teórico para el liderazgo y el mando a este nivel. La transición del liderazgo de nivel táctico al liderazgo operacional es mucho más fácil que la transición al liderazgo estratégico. Por esta razón la transición al liderazgo estratégico debe constituirse en una tarea fundamental para la Institución. Todos los esfuerzos que se realicen hacia este fin, se reflejarán en “producir líderes estratégicos” con ideas invaluable para nuestras Fuerzas Armadas.

Muchos líderes que tienen éxito en la mitad de su carrera no logran hacer la segunda transición al nivel estratégico de manera efectiva. Parte de su lucha está típicamente ligada a una falta de comprensión del incierto entorno estratégico, donde los problemas son mucho más complejos que los que pudo haber enfrentado antes; sus experiencias previas, aunque importantes, son insuficiente para resolver los retos del nivel de guerra conjunta multi-dominio, donde el entorno a menudo premia la claridad y castiga a los que esperan la certeza.

Además de la mayor complejidad de las grandes organizaciones, muchos líderes no entienden que liderar estas organizaciones es muy diferente a liderar una brigada, un batallón o inferior. Se vuelven prisioneros de sus previas experiencias. Los canales formales e informales de la organización, la interacción de control, comunicación y estructura, y cómo debe operar el líder

el ambiente interno y externo son todas diferentes.

Las organizaciones más grandes requieren líderes estratégicos con habilidades, conocimientos y conductas adicionales. El liderazgo de talla única no funcionará en todos los niveles. Los verdaderos líderes se comunican de manera efectiva alcanzando en toda la organización a cada persona con la que trabajan, adaptando su estilo de liderazgo a ellos. Lideran mucho más por influencia, donde la empatía, el arte de hacer preguntas, y la ciencia y el arte de formar equipos efectivos son críticos.

En lugar de ser los líderes que todo lo saben, son prácticos y efectivos en reunir y liderar equipos con expertos y colaborar interna y externamente para desarrollar soluciones innovadoras. La palabra soluciones es importante, ya que orienta el “por qué”. El éxito no es sólo la dirección estratégica a través de la visión estratégica y planes estratégicos; el éxito requiere una ejecución empresarial eficaz y manejo adaptativo.

¿Cómo lograr la formación de estos líderes estratégicos tan necesarios para las grandes organizaciones?, la respuesta está en la educación. Tomando como ejemplo a los Estados Unidos, ellos han implementado en los Colegios de Guerra (War Colleges) un extenso programa de Liderazgo Estratégico para sus alumnos, que obedece a la Política de Educación Militar Profesional dispuesta por el Estado Mayor Conjunto de Instrucción de ese país<sup>1</sup>. A los cursos de los Colegios de Guerra asisten oficiales seleccionados de cada servicio militar de EE. UU., empleados civiles de agencias del gobierno federal y oficiales invitados de los diferentes Ejércitos de la comunidad internacional.

El presente trabajo dimensionará la tarea de preparar a los futuros líderes estratégicos, primeramente, analizando ¿qué es y cómo es el ambiente estratégico?, a continuación, se detallará cuáles son los atributos y las competencias que debe tener un líder estratégico, posteriormente a modo de referencia se expondrá cómo se preparan a los líderes estratégicos en otros países, tomando como ejemplo el programa de Liderazgo Estratégico que sigue el curso de Air War College en Montgomery, Alabama. Con esta referencia teórica se analizará ciertos aspectos de liderazgo aplicados en la Fuerza Aérea Ecuatoriana durante el conflicto de 1995; y finalmente se establecerán ciertas conclusiones.

## **2. El entorno del liderazgo estratégico.**

¿Qué es el liderazgo estratégico y cuál es el entorno de liderazgo estratégico? Ahí hay

---

<sup>1</sup> Master\_of\_Strategic\_Studies\_Catalog\_19AY20.pdf (af.edu)

muchas definiciones diferentes y variadas, una de ellas señala que el liderazgo estratégico es el proceso de alinear personas, sistemas, y recursos para crear e implementar una visión compartida, que permita trazar en conjunto las estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales<sup>2</sup>.

En cuanto a la construcción del entorno estratégico, ésta incluye cuatro partes distintas pero interrelacionadas, incluido el entorno de seguridad nacional, el ambiente internacional, el ambiente doméstico y el ambiente militar.

El entorno de seguridad nacional abarca todos los aspectos de la estrategia de seguridad nacional de una nación, incluidos sus valores, intereses, objetivos, políticas, oportunidades, influencia, prioridades, riesgos, amenazas y supuestos. El entorno internacional incluye aliados, coaliciones, alianzas, organizaciones internacionales (ONU, OEA, etc.), ONGs, amenazas al equilibrio de poder, democracia, derechos humanos y recursos. En el entorno doméstico, las principales influencias son: la Asamblea Nacional, los medios de comunicación, la política, la ética, el medio ambiente, apoyo interno, presupuesto, costos y riesgos. Finalmente, la parte militar del entorno estratégico incluye nuestras capacidades (medios), vulnerabilidades, objetivos (fines), planes, conceptos estratégicos (vías), ética, amenazas y riesgos.

Dada esta construcción del entorno estratégico, los líderes estratégicos deben ser entusiastas, de largo alcance, que dominan la complejidad y comercializan su visión para afectar las creencias y la dirección de las personas, equipos, organizaciones y sistemas de organizaciones. Están enfocados en el futuro. Forjan consensos, dentro y fuera de sus organizaciones, y construyeron equipos proactivos. Los líderes estratégicos son política e internacionalmente astutos. Obtienen y enfocan recursos a gran escala. Prosperan en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. Captan rápidamente los procesos emergentes en tiempo real, identifican vínculos clave y anticipan efectos de segundo y tercer orden. Su ámbito de control es más amplio, sus horizontes temporales más lejanos. Además, deben enfrentarse a una amplia variedad de desafíos en los ámbitos político, internacional, interinstitucional y conjunto. Al juntar todos estos aspectos se puede comenzar a definir el desafío de liderar en los niveles más altos de las organizaciones.

Dentro del ambiente estratégico, los líderes estratégicos deben considerar muchos factores y muchos actores, como se muestra en la figura 1. El marco reconoce el hecho de que los líderes estratégicos deben conceptualizar tanto en el ámbito político como militar. Además, el marco ilustra

---

<sup>2</sup> (PDF) Strategic Leadership (researchgate.net)

cómo el entorno estratégico está interrelacionado, complementario y contradictorio. Los componentes no se pueden separar cuando se toman decisiones estratégicas, especialmente cuando se trata del entorno de seguridad nacional.

### Figura No 1

El ambiente del liderazgo estratégico



**Nota.** La figura muestra los 4 ambientes que conforman el entorno estratégico para la toma de decisiones estratégicas. Fuente: Departamento de Liderazgo y Ética del Air War College. Autoría: Centro de Estudios y Pensamiento Estratégico 2022.

Los líderes estratégicos deben reconocer y comprender los componentes del entorno de seguridad nacional. Los objetivos finales del Estado son los presentados en la estrategia de seguridad nacional. La estrategia y los objetivos guiarán la toma de decisiones del líder estratégico. Los líderes estratégicos deben comprender los instrumentos nacionales de poder: político, económico y militar.

Estos instrumentos proporcionan los medios de influencia, por ejemplo, la persuasión política (diplomacia), el poder económico (ayuda o embargo) o la fuerza militar (real o amenazada). Dentro del ambiente de seguridad nacional, los líderes estratégicos deben considerar las prioridades y oportunidades nacionales. El líder estratégico debe conocer las amenazas a la seguridad nacional, los riesgos para la seguridad y cualquier suposición subyacente. Comprender

el entorno de seguridad nacional es una tarea importante para los líderes estratégicos, también es la base para comprender el entorno militar.

Todos los líderes estratégicos, especialmente en el Ministerio de Defensa, deben comprender a fondo la estrategia militar, debido a que el instrumento militar de poder tiene un potencial tan grande para el cambio permanente en el entorno estratégico, todos los líderes estratégicos deben reconocer los riesgos y limitaciones. Como líderes estratégicos, tienen una mayor responsabilidad de comprender la orientación de las políticas y comprender claramente los resultados esperados. Solo entonces podrá establecer objetivos militares de manera efectiva y evaluar los riesgos de las operaciones militares.

Los líderes estratégicos deben desarrollar y evaluar conceptos estratégicos dentro del entorno militar y reconocer las amenazas potenciales. Finalmente, se requiere que los líderes estratégicos equilibren las capacidades (medios) frente a las vulnerabilidades. En este delicado equilibrio, la coalición interna se convierte en una influencia importante.

Desde la fundación de nuestra república, el entorno doméstico ha influido drásticamente en nuestros líderes, y esta situación no ha cambiado en este sentido. De hecho, la mayoría argumentaría que la influencia doméstica ha aumentado en los últimos años. Por ejemplo, los líderes estratégicos de hoy deben prestar especial atención a las opiniones y posiciones intransigentes de líderes indígenas y de los trabajadores; además, deben enfrentar las decisiones controversiales de la Asamblea. El poder de la Asamblea incide en muchas áreas dentro del entorno estratégico, tanto interno como externo. La influencia de la Asamblea en el ambiente doméstico puede ser muy difícil; por ello, no puede ser ignorada y tampoco el apoyo interno de la población. El apoyo interno es extremadamente relevante en las democracias y ciertamente relevante dentro del Estado. El problema para el líder estratégico es medir con precisión el apoyo público. Exacto o no, los líderes principales dentro de una democracia ignorarán el apoyo público bajo su propio riesgo.

Por supuesto, dentro del entorno doméstico es imposible ignorar los problemas debido al mal manejo de los medios de comunicación. Ninguna otra fuente no oficial es tan poderosa o influyente. Los líderes estratégicos deben saber cómo involucrar a los medios por dos razones: primero, los medios pueden ayudar a dar forma al entorno estratégico y segundo, los medios pueden ayudar a generar el apoyo nacional. Un aspecto final de la coalición doméstica implica efectos sobre el medio ambiente natural; el activismo ambiental continuará impactando las decisiones estratégicas de los líderes en todos los niveles, la degradación ambiental debe ser una

preocupación para los líderes estratégicos de este país, como lo son muchas otras preocupaciones estratégicas en el entorno internacional.

Al considerar el entorno internacional, los líderes estratégicos primero deben explorar el contexto. ¿Cuál es el interés de la historia, la cultura, la religión, la geografía, la política y la seguridad exterior? ¿Qué recursos están involucrados, físicos o monetarios? El líder estratégico también debe considerar el equilibrio de las amenazas de poder en la región. Finalmente, debe considerar cómo podrían involucrarse las organizaciones oficiales y no oficiales. Es posible que la ONU ya tenga mandatos o resoluciones que afecten nuestras operaciones o intereses propuestos. Las organizaciones no gubernamentales también pueden estar dispuestas a ayudar o tal vez requieran ayuda. Cada una de estas preocupaciones es legítima y hace que el entorno internacional sea el más desafiante y desconocido.

Los cuatro componentes del entorno estratégico presentan un desafío para el líder estratégico. El entorno de seguridad nacional con sus numerosos caudillos impulsará las decisiones estratégicas y la estrategia militar. Los líderes estratégicos estarán muy influenciados por el entorno doméstico y deben contar con el apoyo de este sector para la acción estratégica. Además, los líderes estratégicos pueden sorprenderse y tal vez frustrarse por la falta de comprensión del entorno internacional. Comprender los componentes dispares del entorno estratégico es el primer paso para comprender el liderazgo estratégico. Comprender la naturaleza del entorno estratégico y las decisiones estratégicas es el segundo paso.

### **3. Naturaleza del Entorno Estratégico.**

Hay una cierta naturaleza en el entorno de liderazgo estratégico que es diferente del ambiente de liderazgo que puede haber experimentado antes. Se debería ver la naturaleza del entorno estratégico de dos maneras: desde una perspectiva amplia y desde una perspectiva estrecha.

En el sentido de una perspectiva amplia, el liderazgo estratégico tiene dos aspectos: decisiones consecuentes y, cambios en los requisitos de desempeño.

#### **a. Decisiones consecuentes**

La naturaleza del liderazgo estratégico requiere una toma de decisiones consecuente. Todas las decisiones tienen consecuencias, pero en el contexto estratégico, las consecuencias adquieren un carácter diferente; las decisiones consecuentes tienen cuatro componentes: son planificadas, generalmente a largo plazo, costosas y profundas.

La planificación de decisiones consecuentes se basa en dos conceptos. Primero, las decisiones consecuentes se toman solo en los niveles más altos dentro de las organizaciones. Por lo general, los que toman las decisiones en el veinte por ciento superior de la organización, son los que tienen el control final de los recursos, planifican y ejecutan decisiones consecuentes<sup>3</sup>. El segundo concepto para las decisiones consecuentes planificadas es que las implicaciones se piensan de antemano. Es decir, el decisor analiza y evalúa las implicaciones posibles, probables y necesarias de la decisión antes de que ésta ocurra. Se puede pensar que un soldado en la línea de frontera, o el piloto de un avión de combate pueden tomar decisiones estratégicas en una fracción de segundo y, por lo tanto, convertirse en un tomador de decisiones estratégicas. Sin duda, las fuerzas armadas y los funcionarios del gobierno toman decisiones letales, destructivas y, a veces, lamentables. Sin embargo, este tipo de decisiones se consideran más una oportunidad táctica o, peor aún, un error operativo, en lugar de una decisión consecuente planificada. La planificación se vuelve más importante cuando observamos la naturaleza a largo plazo de las decisiones consecuentes.

La naturaleza a largo plazo de las decisiones consecuentes es que estas decisiones requerirán años para llevarse a cabo. En la mayoría de los casos, es posible que el tomador de decisiones estratégicas no esté presente para presenciar las consecuencias reales de la decisión. La naturaleza a largo plazo hace que sea esencial considerar cuidadosamente todas las implicaciones antes de tomar medidas. Sin esta cautela, una decisión consecuente apresurada puede volverse muy costosa<sup>4</sup>.

En efecto, los gastos pueden clasificarse en inmediatos o hipotecados. Por ejemplo, algunas decisiones consecuentes, como declarar la guerra o comenzar las hostilidades, pueden tener costos o efectos inmediatos. El costo en vidas podría ser muy alto en cuestión de días. Los costos económicos mundiales podrían aumentar en cuestión de semanas mientras que los mercados colapsan en cuestión de horas. Como lo que ocurre como consecuencia de la guerra entre Rusia y Ucrania, donde el comercio mundial se ha visto afectado.

Los costos hipotecados de decisiones consecuentes se relacionan con oportunidades perdidas y costos irre recuperables. Vemos este tipo de decisiones consecuentes hipotecadas cuando las organizaciones se comprometen a grandes compras de sistemas de armas durante un período de tiempo acordado. Por supuesto, en el entorno estratégico, los costos no solo se miden

---

<sup>3</sup><https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

<sup>4</sup> <https://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-toma-de-decisiones-gerenciales-en-la-empresa/>

en dólares. Los costos también se pueden medir en influencia. Pero las decisiones consecuentes no solo tienen efectos negativos, basta decir que muchas decisiones consecuentes tienen el objetivo de disminuir, evitar o posponer los costos. De hecho, algunas de las decisiones consecuentes menos costosas resultan ser las más profundas

Las decisiones consecuentes son profundas porque tienen el potencial de crear un gran cambio, liderar tendencias, alterar el curso de los acontecimientos y hacer historia. La naturaleza profunda de las decisiones consecuentes tiene efectos de gran alcance. Las decisiones consecuentes pueden cambiar las sociedades y promover nuevas disciplinas. Lo que es más importante, la naturaleza profunda de las decisiones consecuentes es que son reconocidas como profundas por toda una organización, un sector de la sociedad, una nación o la humanidad en general.

#### **b. Requisitos de desempeño.**

Las organizaciones se pueden clasificar en tres niveles distintos de liderazgo: **directo, general y estratégico**. Cada nivel tiene elementos distintos para definir el ambiente de liderazgo dentro de ese nivel<sup>5</sup>. Por ejemplo, la mayoría de las personas pasan sus carreras liderando en el **nivel directo** (comandante de escuadrón o batallón, jefe de rama o inferior). En este entorno, interactuamos directamente con las mismas personas todos los días. Mantenemos un tramo de control directo mientras ejecutamos planes, seguimos políticas y consumimos recursos hacia un objetivo definido. Nuestro horizonte de tiempo es muy corto, normalmente menos de un año. En el nivel directo de liderazgo, la comunicación es generalmente dentro de la misma organización y enfocada exclusivamente a la audiencia interna. Los líderes pasan más tiempo en este nivel que en cualquier otro, por lo que se vuelve más familiar y cómodo.

Algunos líderes madurarán y pasarán al **nivel general** de liderazgo donde los requisitos de desempeño comienzan a cambiar. Hay menos liderazgo directo a medida que se reduce el alcance del control directo. En este nivel, desarrollamos planes, escribimos algunas políticas y asignamos recursos entre organizaciones subordinadas. Nuestro horizonte de tiempo es más lejano, tanto como cinco años y el líder comienza a enfocar alguna comunicación y energía fuera de la organización. Los comandantes de grupo, los comandantes de brigada y los jefes de división representan este nivel general de liderazgo. La clave para describir este nivel es: analítico.

Los requisitos de desempeño para el **nivel estratégico** son los que más cambian y son los

---

<sup>5</sup> <https://www.apd.es/niveles-gestion-empresarial/>

más extraños para los líderes estratégicos al principio. El poder de influencia se vuelve más importante que el poder de la posición. El liderazgo se mide por el sentido de los valores, las metas y la visión. La habilidad conceptual y la comunicación se vuelven esenciales y ambas se enfocan principalmente en el entorno externo. El más desafiante de los requisitos de desempeño es el marco de tiempo para tomar decisiones que se extiende a 20 años y más. El líder en este nivel debe pensar en términos de sistemas y utilizar el pensamiento integrador. El pensamiento integrador es la capacidad de ver vínculos e interdependencias dentro de grandes organizaciones (o sistemas), de modo que las decisiones en un sistema no afecten negativamente a otro sistema. Los desafíos son grandes, hay mucho en juego y los requisitos de rendimiento son difíciles.

Enmarcar la naturaleza del entorno estratégico en un contexto amplio ayuda a comprender la magnitud del desafío. Los líderes estratégicos operan en un entorno que requiere requisitos de desempeño únicos para tomar decisiones importantes.

Si observamos la naturaleza del entorno estratégico en una perspectiva estrecha, descubriremos cuatro características que definen el desafío del liderazgo estratégico: volátil, incierto, complejo y ambiguo.

La incertidumbre es la característica engañosa en el entorno estratégico, el líder estratégico se enfrenta a situaciones en las que no se conocen con certeza las intenciones de los competidores. Muchas veces, los actores estratégicos ocultan deliberadamente sus planes y sus medios. En otras ocasiones, el líder estratégico estará inseguro sobre el significado real incluso de la información veraz. El desafío para los líderes estratégicos es penetrar la niebla de la incertidumbre que yace en el paisaje estratégico. Ver la naturaleza del entorno estratégico sin duda es el primer paso para resolver la complejidad del entorno estratégico.

La característica más difícil en el entorno estratégico es la complejidad. La naturaleza de este desafío es la interdependencia de los componentes en el entorno estratégico. Comprender las complejidades de este "sistema de sistemas" es una tarea abrumadora para el líder estratégico. El pensamiento integrador es esencial para reconocer y predecir los efectos de una decisión en un sistema sobre otro sistema. La complejidad en las decisiones estratégicas implica poder anticipar las implicaciones probables, posibles y necesarias de la decisión. El desafío para los líderes estratégicos es desarrollar un marco de referencia o perspectiva general y pensar conceptualmente. Otra parte de comprender la complejidad del entorno estratégico es cómo el líder estratégico aclara la naturaleza ambigua del entorno.

El carácter ambiguo del entorno estratégico se deriva de diferentes puntos de vista,

diferentes perspectivas y diferentes interpretaciones del mismo evento o información. La disminución de la ambigüedad exige un líder estratégico dispuesto a utilizar enfoques de equipo para resolver problemas y obtener consenso para las decisiones. El desafío para los líderes estratégicos es darse cuenta de que las perspectivas amplias, logradas a través del consenso, ayudan a eliminar la ambigüedad y conducen a decisiones estratégicas efectivas.

La naturaleza del entorno estratégico es desafiante debido a las consecuencias de las decisiones y los requisitos de desempeño únicos. Los líderes estratégicos se enfrentan a un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Sin embargo, los aspirantes a líderes estratégicos pueden aprender a dominar este entorno desafiante. Se requieren ciertas habilidades y competencias de liderazgo para que los líderes estratégicos transformen este entorno en algo más estable, seguro, simple y claro<sup>6</sup>.

#### **4. Desarrollando el Liderazgo Estratégico**

Aprender a convertirse en un líder estratégico requerirá que se considere varias áreas. Primero, debe comprender cómo se desarrollan los líderes estratégicos (en esencia, la anatomía del liderazgo estratégico); a continuación, debe reconocer algunas de las competencias esenciales requeridas por los líderes estratégicos; y, finalmente, evalúe sus habilidades actuales y comprométase con un plan de desarrollo.

##### **a. Anatomía de un líder estratégico**

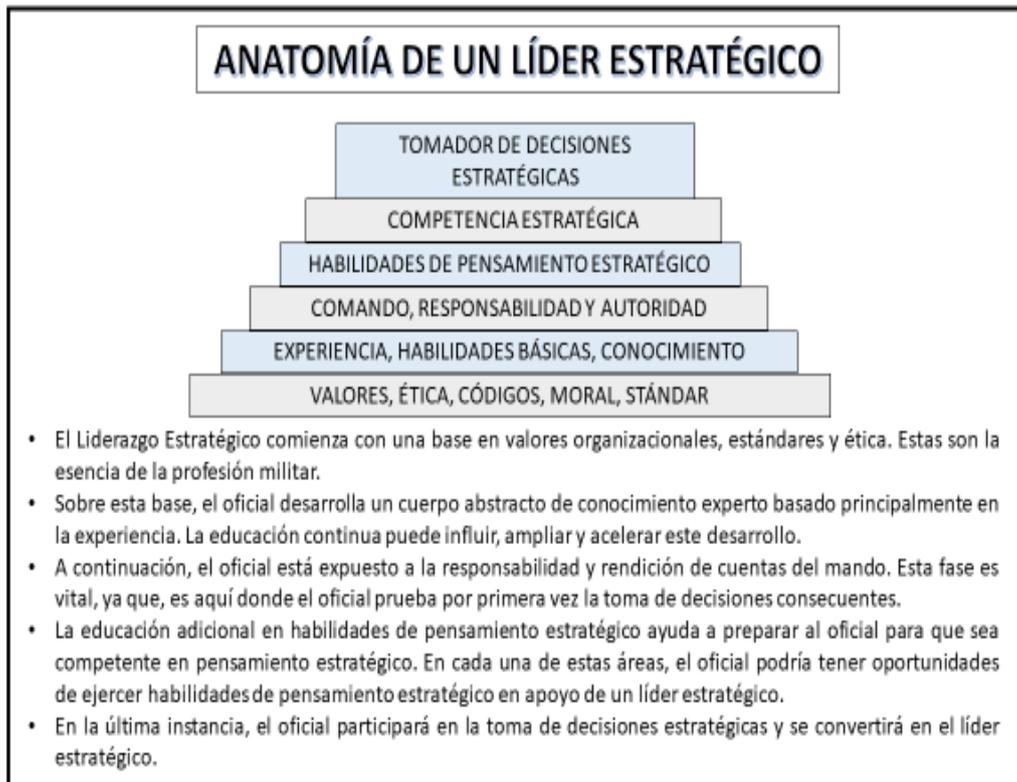
Un intento de capturar la esencia de los requisitos del liderazgo estratégico se presenta en la Figura 2, la Anatomía de un Líder Estratégico. Este constructo describe varios aspectos importantes de cómo se desarrolla un líder estratégico.

#### **Figura No 2**

*Anatomía de un líder estratégico.*

---

<sup>6</sup> <https://www.pagepersonnel.es/advice/empresas/fidelizar-y-desarrollar-el-talento/los-nuevos-l%C3%ADderes-vuca-%C2%BFconoces-el-futuro-que>



**Nota.** La figura muestra los aspectos importantes que forman parte del desarrollo de un líder estratégico. Fuente: Departamento de liderazgo y ética del Air War College. Autoría: CESPE 2022.

Primero, nótese cómo la parte más amplia de esta preparación se refiere a valores, ética, códigos, moral y normas. Esto es lo más importante, de hecho, es el cimiento para un liderazgo estratégico efectivo.

En segundo lugar, observe que el camino hacia el liderazgo estratégico es, de hecho, como construir una pirámide. No hay atajos y no se puede empezar desde arriba: los líderes estratégicos se hacen, no nacen. Este modelo de liderazgo estratégico ilustra el concepto de construir sabiduría. En este caso definimos la sabiduría como experiencias a lo largo del tiempo. Recuerde también que ciertas actividades pueden acelerar las experiencias y ampliar las perspectivas. Finalmente, reconozca la oportunidad y la responsabilidad de las personas estratégicamente competentes (nivel dos). Aunque estos individuos pueden no ser los que toman las decisiones estratégicas, poseen una gran oportunidad para influir y contribuir a las decisiones estratégicas. Además, tener competencia estratégica permitirá comprender completamente las decisiones estratégicas y las perspectivas estratégicas.

#### **b. Competencias para el liderazgo estratégico**

Se requieren muchas competencias para el liderazgo estratégico, pero es difícil imaginar una lista completa. Sin embargo, en un sentido amplio, hay algunas habilidades que parecen esenciales para un liderazgo estratégico efectivo. Por ejemplo, la visión es esencial para el éxito.

La visión le permite al líder estratégico enfocarse en el futuro y, de hecho, construir ese futuro. La visión hace que el líder estratégico sea proactivo en el entorno estratégico en lugar de reactivo. Los líderes estratégicos son agentes de cambio. Deben anticipar el cambio, liderar el cambio y fomentar una mentalidad de cambio. Los líderes estratégicos analizan críticamente su propio pensamiento para tomar decisiones de manera lógica. Deben entender cómo enmarcar decisiones y organizar el caos. Los líderes estratégicos saben cómo construir equipos efectivos y obtener consenso dentro de las grandes organizaciones. Cuando falla el consenso, los líderes estratégicos deben ser negociadores efectivos o corren el riesgo de tener éxito. Muchas veces este tipo de éxito está directamente relacionado con la sensibilidad cultural y la capacidad de comunicación intercultural del líder estratégico. Finalmente, el líder estratégico debe tener una vocación para enseñar, e invertir su tiempo en el desarrollo de otros líderes<sup>7</sup>.

### **c. Evaluación y desarrollo.**

Convertirse en un líder estratégico es un desafío abrumador, comienza con hacer un balance de nuestras habilidades de liderazgo, capacidad conceptual y habilidad interpersonal. Una autoevaluación exhaustiva ayudará a identificar las fortalezas y debilidades. Dichas evaluaciones pueden examinar el tipo de personalidad, la motivación de liderazgo, la originalidad, la innovación, la tolerancia, el trabajo en equipo y la capacidad conceptual. Estas evaluaciones son como el punto de partida en un mapa: se necesita saber dónde se encuentra para poder tomar la mejor ruta hacia su destino. Completar una autoevaluación detallada también es el primer paso para comprometerse con el proceso de desarrollo personal y profesional requerido para convertirse en un líder estratégico. Como seguimiento a la autoevaluación, hágase una serie de preguntas:

- ¿Cuáles son mis puntos fuertes?
- ¿Cómo puedo capitalizarlos?
- ¿Dónde están mis debilidades?
- ¿Qué puedo hacer con estas debilidades?
- ¿Dónde quiero estar en el futuro?
- ¿Cómo puedo llegar allí?, finalmente, hágase la pregunta más difícil de responder,
- ¿Realmente quiero comprometerme con el desarrollo?

Si responde afirmativamente a la última pregunta, está listo para comenzar el trayecto hacia

---

<sup>7</sup> [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03192013000300009#:~:text=Para%20dirigir%20en%20este%20contexto,\)%3A%20adaptabilidad%20Dapertura%3B%20orientaci%C3%B3n%20al](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192013000300009#:~:text=Para%20dirigir%20en%20este%20contexto,)%3A%20adaptabilidad%20Dapertura%3B%20orientaci%C3%B3n%20al)

convertirse en un líder estratégico. Varios aspectos le ayudarán a ponerse en esta ruta:

Primero, ofrézcase como voluntario y acepte tareas desafiantes, especialmente en áreas en las que quizás nunca haya trabajado antes; esto puede incluir mudarse a un área funcional diferente, aceptar asignaciones conjuntas o trabajar en un entorno interinstitucional. Este tipo de asignaciones aceleran su experiencia y amplían su perspectiva.

Otra área en la que uno puede confiar para impulsar el desarrollo de un líder estratégico es un curso de estudio formal. Uno de los métodos más fáciles de desarrollo individual es la lectura, un denominador común de los líderes estratégicos exitosos es que todos son lectores voraces. La clave para un buen programa de lectura es leer algo fuera de su área normal de especialización. Esta práctica proporciona el máximo beneficio para ampliar la perspectiva y aumentar la capacidad conceptual. Muchos líderes estratégicos son, de hecho, expertos en múltiples campos no relacionados. Convertirse en un "experto dual" es una forma de ampliar su perspectiva y ayudarlo a pensar en múltiples dimensiones.

Una vez que se comprometa con algunas o todas las actividades de desarrollo mencionadas anteriormente, reflexionar sobre cada actividad es una forma de extraer el beneficio total. Una vez más, la mayoría de los líderes estratégicos pasan tiempo reflexionando sobre sus experiencias y tratan de encontrar un mayor significado. Como parte de una actividad de desarrollo individual, debe programar un tiempo para reflexionar. Finalmente, los posibles líderes estratégicos pueden beneficiarse al ser mentores de otros líderes, los mentores comparten sus experiencias con otros y esto, a su vez, ayuda a otros a conocer y comprender al mentor.

## **5. Destrezas y Habilidades de Liderazgo**

Los líderes en todos los niveles requieren habilidades y destrezas en tres amplias áreas:

- Conocimientos y habilidades técnicas requeridas en el puesto, especialmente sobre información ejecutiva si se está operando en un nivel medio alto o en la parte superior.
- Conocimientos y habilidades interpersonales/de comunicación.
- Habilidades conceptuales que permiten al líder hacer frente al nivel de complejidad asociado con una posición determinada.

Las tareas específicas de liderazgo difieren de un nivel a otro en las organizaciones. Más importante aún, el equilibrio entre los cambios técnicos, interpersonales/comunicación y conceptuales en todos los niveles, como se muestra en la figura No 3. Las habilidades

interpersonales y comunicativas son importantes en todos los niveles; sin embargo, la comparación más importante es entre habilidades técnicas y conceptuales. La categoría denominada "técnica" es más amplia en la base de la organización porque es allí donde la organización aplica la tecnología en la ejecución de tareas que tratan con productos tangibles. La categoría de conceptual se vuelve más importante hacia la parte superior de la organización, porque el requisito para la resolución de problemas por iniciativa propia aumenta hacia la parte superior, y el problema típico trata con intangibles (que deben conceptualizarse) mucho más que con tangibles.

**Figura No 3** Destrezas de Liderazgo



**Nota.** La figura muestra los 3 tipos de destrezas de liderazgo que un líder debe tener de acuerdo al nivel que ocupa en una empresa. Fuente: Strategic Leadership, The Competitive Edge, by T.O. Jacobs. Autoría CESPE 2022

**a. Habilidades técnicas.** Se requieren habilidades técnicas en todos los niveles. En los niveles inferiores, normalmente consisten en usar, operar o mantener un sistema (por ejemplo, volar la aeronave, completar el formulario); en los niveles superiores, se trata más de emplear sistemas dentro de sistemas para crear sinergia. Por ejemplo, en los niveles inferiores, las habilidades técnicas de automatización pueden consistir en lo que se requiere para instalar y mantener una red de computadoras. A nivel estratégico, podrían ser lo que se requiere para lograr la integración de la automatización en una arquitectura de comando y control de múltiples servicios, centrándose en la cuestión de si dicha integración satisfará las necesidades generales de integración y sincronización de la información en el nivel de sistema de sistemas, a diferencia del nivel de subsistemas. El enfoque no sería el conocimiento técnico de bytes, chips y velocidades

de bus, sino más bien el conocimiento técnico de cómo funcionan los sistemas de decisión en los servicios separados y los retrasos de tiempo tolerables entre la adquisición de información y la producción de inteligencia si los sistemas de decisión van a funcionar sincrónicamente.

En el nivel directo, el enfoque técnico está en resolver problemas bien definidos y realizar tareas y misiones específicas. En el nivel estratégico, el enfoque está en resolver problemas mal definidos, ocupándose de intangibles y efectos indirectos que pueden afectar a toda la organización, tanto en el plazo inmediato como en el futuro. Muchas de las decisiones técnicas que enfrentan los líderes estratégicos tienen que ver con la evaluación de las capacidades organizacionales, la comprensión de las complejidades de la dotación de recursos de toda la organización, y la estructuración y reestructuración organizacional.

La estructuración y la reestructuración incluyen la responsabilidad de desarrollar nuevos tipos de sistemas y organizaciones para proporcionar capacidad operativa futura. Se pueden desarrollar nuevas organizaciones en respuesta a cambios en las capacidades de amenazas, mejoras tecnológicas o cambios en los recursos. Dentro de la Fuerza Aérea, la unificación de Alas puede ser un buen ejemplo.

**b. Habilidades interpersonales.** Si bien la figura No 3 muestra que las habilidades interpersonales son igualmente importantes en todos los niveles, no son necesariamente las mismas habilidades. Debido a que las relaciones en el nivel estratégico son mucho más laterales y sin una subordinación clara como en los niveles inferiores, las habilidades de persuasión, negociación y colaboración (por ejemplo, comunicación, trabajo en equipo) son más cruciales.

Estos procesos operan sobre una base de razonamiento y lógica efectivos, los líderes estratégicos, especialmente cuando se toman decisiones consecuentes, deben ser capaces de generar la percepción de que sus ideas son racionales y merecen apoyo, mientras que al mismo tiempo deben estar abiertos a la persuasión de otros de que un conjunto diferente de ideas podría ser mejor. Para muchos temas, la acción puede tomarse con éxito solo después de que se construya un consenso entre contemporáneos de aproximadamente el mismo rango y antigüedad, quienes bien podrían tener sus propios intereses e ideas contrapuestas.

La base esencial sobre la que descansan estas habilidades de persuasión y negociación es, por supuesto, la capacidad de generar un sentido de confianza y respeto mutuos, a la luz de los cuales cada uno puede sentir que el otro cumplirá los acuerdos. Esta base es fundamental a todos los niveles. Por lo tanto, es justo decir en esta área, como en las demás, que debe existir un conjunto de habilidades fundamentales desde el principio, y que el desarrollo de por vida se basa

en el reto de manejar desafíos cada vez más difíciles y complejos.

Las habilidades interpersonales también son bastante importantes de otra manera. A medida que el líder adquiere más antigüedad en una organización, el poder implícito en el puesto aumenta, sin tener en cuenta si el titular busca ese poder. Mientras aumenta el poder, no solo aumenta el potencial para usar ese poder para objetivos institucionales (una aplicación positiva), sino también para usos egoístas que dañan a otros. La oportunidad para el autoengaño se vuelve mayor a medida que aumenta el poder. Por ejemplo, el tiempo de los líderes senior es realmente precioso, hay muchas exigencias y poco tiempo. Frente a demandas conflictivas que exceden el tiempo disponible y con menos sanciones obvias por comportamiento temperamental, una "tentación ejecutiva" es la impaciencia, simplemente negándose a escuchar a los subordinados con los que no está de acuerdo. En el peor de los casos, conduce a gobernar a través del poder y la capacidad de avergonzar a cualquiera que traiga el mensaje equivocado. La "impaciencia" generalmente se recompensa a sí misma, en el sentido de que los líderes "impacientes" hacen que otros sean más reacios a involucrarse; esto puede tener un impacto negativo sustancial en la competencia organizacional, disminuyendo tanto el desarrollo de los subordinados como el aprendizaje organizacional.

Quienes han alcanzado puestos de responsabilidad estratégica tienen un enorme poder para infligir daño a los demás. Sin las habilidades interpersonales concomitantes, la autoconciencia, la capacidad de "leer" el nivel de confianza que otros aportan a las situaciones interactivas y la paciencia para persuadir en lugar de ordenar, estos líderes muy poderosos pueden fallar en el mantenimiento del clima necesario para fomentar el empoderamiento, la organización, el aprendizaje y el intercambio deliberado de información entre todos los niveles necesarios para el aprendizaje organizacional.

De la misma manera, las habilidades interpersonales también son fundamentales para la negociación estratégica, incluso en la competencia estructurada de una negociación formal, la relación personal entre los actores clave es un elemento extraordinariamente importante para determinar el resultado final. Algunos elementos esenciales de esta habilidad son la capacidad de: inspirar confianza en los demás (a través de la objetividad, la consistencia de la respuesta y la congruencia entre las intenciones y acciones declaradas), transmitir una sensación de apertura personal (a través de escuchar activamente y responder adecuadamente a los demás), y mostrar aprecio por el valor intrínseco de los demás (a través de un comportamiento que exprese respeto por su dignidad básica como seres humanos). Donde estos elementos están presentes, la comunicación efectiva puede florecer; sin eso, las negociaciones estratégicas siempre tendrán un

éxito mínimo. De hecho, sin eso, no puede haber un liderazgo real en ninguna situación.

**c. Habilidades conceptuales y de decisión.** Los líderes estratégicos recopilan información de fuentes externas e internas, le dan sentido y brindan interpretaciones a los niveles subordinados. Con frecuencia están en una mejor posición que la mayoría de los demás para tener la información del "panorama general" necesario para comprender una situación compleja que se desarrolla de una manera que permita una acción adaptativa temprana.

La importancia de esta función crítica se deriva de los lapsos de tiempo muy largos que se requieren para que las iniciativas estratégicas se planifiquen, cuenten con recursos necesarios y se implementen. Por lo tanto, el tiempo de espera tiene un valor inmenso. En la medida en que los líderes puedan pensar más adelante, o pensar en la complejidad más rápido, pueden crear una ventaja de tiempo de entrega para sus organizaciones que luego se puede convertir en una ventaja competitiva.

Esta es la motivación para "entrar en el ciclo de decisión" del enemigo. Crear un tiempo de espera que se puede utilizar para obtener una ventaja. Para esto, la seguridad industrial juega un papel importante, en la medida en que las direcciones de desarrollo de una organización puedan ocultarse a la vista de los competidores, se logra crear un tiempo de anticipación que se puede usar para ganar participación y explotar un mercado. Varias funciones son clave para este propósito:

**1) Escaneo del medio ambiente.** El escaneo es una búsqueda intencional en el entorno de información relevante. La habilidad radica en saber qué puede ser importante, dónde buscar, a quién preguntar y qué preguntar para obtener la información necesaria. Por supuesto, no todo el análisis ambiental es realizado por líderes estratégicos individuales. En el entorno actual, la tarea tiene un alcance tan enorme que departamentos, sucursales u organizaciones enteros tienen la misión de mantener análisis ambientales. Entonces, una forma en que el ejecutivo agrega valor es mediante el uso de esta "movilidad de fuente" para conectarse en red, escanear, interpretar y comprender lo que está sucediendo que puede tener relevancia futura para su organización.

Debido a que muchos cursos de acción estratégicos requieren grandes inversiones, pueden desarrollarse en períodos de tiempo considerables. En la medida en que la detección temprana de eventos importantes pueda permitir el inicio oportuno de una acción que resulte en una ventaja competitiva, el valor agregado por el escaneo estratégico puede ser enorme.

**2) Toma de decisiones.** En la mayoría de las tomas de decisiones estratégicas donde las opciones son consecuentes, es posible que las situaciones no tengan resultados claros de causa y efecto, y/o es posible que aún no se hayan desarrollado o identificado cursos de acción plausibles. Los tomadores de decisiones deben poder aislar e identificar problemas clave, visualizar y predecir problemas potenciales y formular soluciones de riesgo mínimo. Sin embargo, en el nivel estratégico, algunos problemas pueden estar tan mal estructurados que ni siquiera un curso de acción claramente factible es inmediatamente aparente.

La complejidad puede ser demasiado grande y las consecuencias de los posibles cursos de acción pueden ser demasiado inciertas. Para estos problemas complejos y mal estructurados, la mayoría de las organizaciones (y gobiernos) hacen uso de algo así como un equipo ejecutivo, un equipo compuesto por el ejecutivo y sus asesores. La sabiduría reunida de los miembros del equipo permite considerar un alcance más amplio y la inclusión de una gama más amplia de información relevante para el tema en cuestión.

**3) Reduciendo la Complejidad.** La complejidad e incertidumbre del entorno estratégico excede lo tolerable a nivel organizacional y operativo. Los tomadores de decisiones, en estos niveles, nominalmente los niveles medios, desarrollan planes concretos para asignar recursos a las operaciones. Por ejemplo, el proceso de asignar importantes recursos fiscales a proyectos en ejecución, se realiza con la orientación del concepto que solo puede provenir de los niveles superiores. Por lo tanto, el papel estratégico es comprender la complejidad y la incertidumbre en el entorno estratégico y luego establecer direcciones comprensibles para los niveles medios de la organización, a fin de que puedan usarse como una base racional para la asignación de recursos. Esto, a su vez, permite que las operaciones sean cumplidas.

**4) Comprensión de los sistemas.** Esta es una capacidad para visualizar la dinámica interactiva de grandes sistemas, incluidas las interdependencias, de modo que las decisiones tomadas en un área no tengan un impacto adverso imprevisto en otra. Las decisiones estratégicas inevitablemente deben equilibrar las expectativas, los requisitos y los valores en conflicto a lo largo del tiempo. Los sistemas, en virtud de su liderazgo estratégico, deben mantener la capacidad de:

- (1) Hacer frente a los requisitos actuales,
- (2) Concebir requisitos futuros y
- (3) Equilibrar estos requisitos en la base de recursos.

Conceptualmente, la comprensión de los sistemas incluye un sentido de los marcos de

tiempo en los que se desarrollan las acciones estratégicas y, el conjunto completo de efectos directos e indirectos de las acciones causales que pueden ser iniciados por el liderazgo estratégico o por fuerzas externas.

**5) Comprender los efectos indirectos.** Dentro de los sistemas complejos, con amplias interdependencias entre los componentes del sistema, las acciones suelen tener efectos tanto directos (normalmente los efectos previstos) como indirectos (a menudo imprevistos y, a veces, difíciles de ver).

El marco de referencia de un líder estratégico debe ser lo suficientemente complejo como para permitir la predicción y consideración de los efectos indirectos (de segundo, tercer y cuarto orden) de las decisiones. De lo contrario, los cambios en la política, la regulación o la dirección pueden producir cambios que no fueron previstos ni deseados, y que pueden ser difíciles de revertir. Del mismo modo, sin la capacidad de ver los vínculos causa-efecto con precisión, los efectos indirectos no previstos de las políticas, regulaciones y cambios de dirección, pueden atribuirse erróneamente con el resultado de que las acciones correctivas agravan el problema con sus propios efectos indirectos.

**6) Enfoque y visión de futuro.** Los líderes estratégicos no solo deben estar orientados hacia el futuro, sino que deben tener un "sentido del tiempo" lo suficientemente largo como para visualizar los principales programas de todo el sistema y los tiempos requeridos para su implementación.

Estos marcos de tiempo son esenciales no solo para que se lleve a cabo una planificación realista, sino también para el análisis y diagnóstico de problemas con el objetivo de descubrir los vínculos causa-efecto. Los horizontes de tiempo de 10 años (para una planificación a mediano plazo) a 20 años y más (para programas que requieren grandes recursos de capital, como los programas de modernización de la Fuerza) son comunes en tiempos de paz, aunque se reducirán en tiempos de guerra.

La importancia del enfoque y la visión de futuro será más evidente cuando se considere liderar y gestionar el cambio. Una forma de ver la visión futura es que permite una selección inteligente de los costos de oportunidad; en una era en la que los costos de oportunidad superan con creces los recursos disponibles, es clave para la excelencia operativa futura.

**7) Razonamiento Proactivo.** Aunque los líderes estratégicos deben y reaccionan continuamente a los eventos inmediatos o a corto plazo, reducen el factor sorpresa al mantener

una postura proactiva. El razonamiento proactivo es el socio que permite la acción del enfoque y la visión de futuro. Es mucho más que ver la relevancia futura de los eventos actuales. Es, además, comprender qué acontecimientos se podrían tomar en el presente para dar forma a lo que será el futuro<sup>8</sup>.

Visualiza un estado futuro deseado, anticipa requisitos futuros y luego dirige activamente el flujo de eventos actuales hacia el logro de la meta futura. Los líderes proactivos habitualmente piensan en lo que podría ser; este es el componente de la visión. Pero, además, deben comprender cómo influir en el entorno externo en el que operan, así como en el entorno interno de la propia organización. Es esta combinación del interés en dar forma al futuro, la capacidad de imaginar lo que podría ser ese futuro y el "saber cómo" para hacer que suceda, lo que da el significado de ser un líder proactivo.

**Figura No 4** Líder Proactivo



**Nota.** El gráfico muestra el proceso de razonamiento de un líder proactivo. Fuente: Air War College. Autoría CESPE 2022

Se ha descrito algunas de las destrezas, habilidades, y capacidades relevantes de los líderes estratégicos; sin embargo, es fundamental analizar cómo desarrollar estas destrezas. El

<sup>8</sup> <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/strategic-leadership>

desarrollo es el crecimiento sistemático de las habilidades necesarias para hacer frente a las tareas progresivamente más complejas en niveles de organización sucesivamente más altos. Las habilidades específicas necesarias dependerán de los requisitos de desempeño de los puestos ocupados. Lo siguiente es conocer cómo se produce el desarrollo de forma natural y cómo se puede mejorar.

Si hay tres amplias categorías de habilidades, técnicas, interpersonales y conceptuales, la implicación es que hay tres tipos de crecimiento. El primero se refiere al conocimiento y las habilidades procedimentales, particularmente sobre los aspectos técnicos del trabajo de cada uno, incluidos los datos fácticos. El segundo se refiere a las habilidades necesarias para interactuar eficazmente con otras personas, particularmente en el entorno laboral. El tercero se refiere a las habilidades de pensamiento, particularmente aquellas involucradas en el análisis lógico y la realización de inferencias.

La razón para diferenciar tres tipos diferentes de crecimiento es que requieren diferentes aptitudes y reflejan diferentes tipos de preferencias. Algunas personas están "preparadas" para aprender conocimientos y habilidades técnicas de manera más efectiva que otras personas, y más fácilmente que aprenden habilidades de interacción o habilidades de pensamiento. De manera similar, otras personas están "preparadas" para desarrollar habilidades de pensamiento y, sin embargo, otras personas están "preparadas" para desarrollar habilidades de interacción mejoradas.

Las aptitudes subyacentes que componen estos "conjuntos" son una mezcla de ingredientes de personalidad y capacidad intelectual. La combinación particular que posea cualquier individuo tendrá mucho que ver con el tipo de habilidades en las que es probable que esa persona se concentre y, finalmente, pueda hacerlo bien. También tendrá mucho que ver con áreas de omisión en el desarrollo de habilidades que podrían ser un problema en un momento posterior.

## **6. Educación del líder estratégico en el Air War College.**

Lo único más difícil que ser líder estratégico es tratar de definir todo el alcance del liderazgo estratégico. La idea misma de liderazgo estratégico es un concepto amplio que es difícil de entender. No siempre podemos definirlo, ni podemos describirlo en cada detalle, pero lo reconocemos en acción.

El liderazgo a nivel estratégico se trata de decisiones críticas. Se trata de percepciones

microscópicas y expectativas macroscópicas<sup>9</sup>. Hay literalmente volúmenes escritos sobre liderazgo estratégico y tal vez eso sea parte de lo que hace que el concepto sea tan difícil de entender. La información confusa y a veces contradictoria trata de explicar un concepto mixto que involucra los caprichos de la estrategia y el arte conductual del liderazgo. Esta no es una tarea fácil, a veces los métodos y modelos utilizados son más complicados que el concepto y la práctica del liderazgo estratégico en sí.

Ejercer el liderazgo estratégico es complicado, pero entender el concepto no tiene por qué serlo. Esencialmente, para comprender el liderazgo estratégico es necesario comprender los componentes del entorno estratégico. Finalmente, los posibles líderes estratégicos deben darse cuenta de que hay formas de desarrollar habilidades para liderar en el entorno estratégico. El liderazgo estratégico se trata de nuevos y amplios desafíos. El entorno estratégico enmarca esos desafíos.

Para educar a los mejores senior líder, con la visión, las competencias y los valores morales para liderar a nivel estratégico, la Fuerza Aérea de los Estados Unidos (USAF) ha incluido en el pensum del curso del Air War College, el módulo de Liderazgo Estratégico, el cual introduce y refuerza los conceptos y habilidades necesarias para liderar proyectos grandes y organizaciones complejas, en un entorno estratégico que cambia rápidamente. El curso tiene énfasis en comunicación estratégica e influencia, cambio organizacional y liderazgo transicional, pensamiento estratégico y razonamiento ético. Este curso facilita alcanzar estos objetivos a través de una minuciosa reflexión profesional, evaluación crítica, pensamiento crítico y estratégico, y razonamiento moral.

El módulo de Educación del Líder Estratégico está dividido en 4 distintos bloques de instrucción que comprenden en total 20 lecciones. La figura No 5 muestra el camino que debe recorrer un líder de nivel operacional o táctico para alcanzar el nivel de liderazgo estratégico. Este camino representa todos los conocimientos mínimos necesarios para que el futuro líder adquiera las competencias necesarias para dirigir a grandes organizaciones. Los cuatro bloques que componen el módulo son:

- Los cimientos del Líder Estratégico
- Las competencias del Líder Estratégico
- Valores y ética del líder Estratégico y,

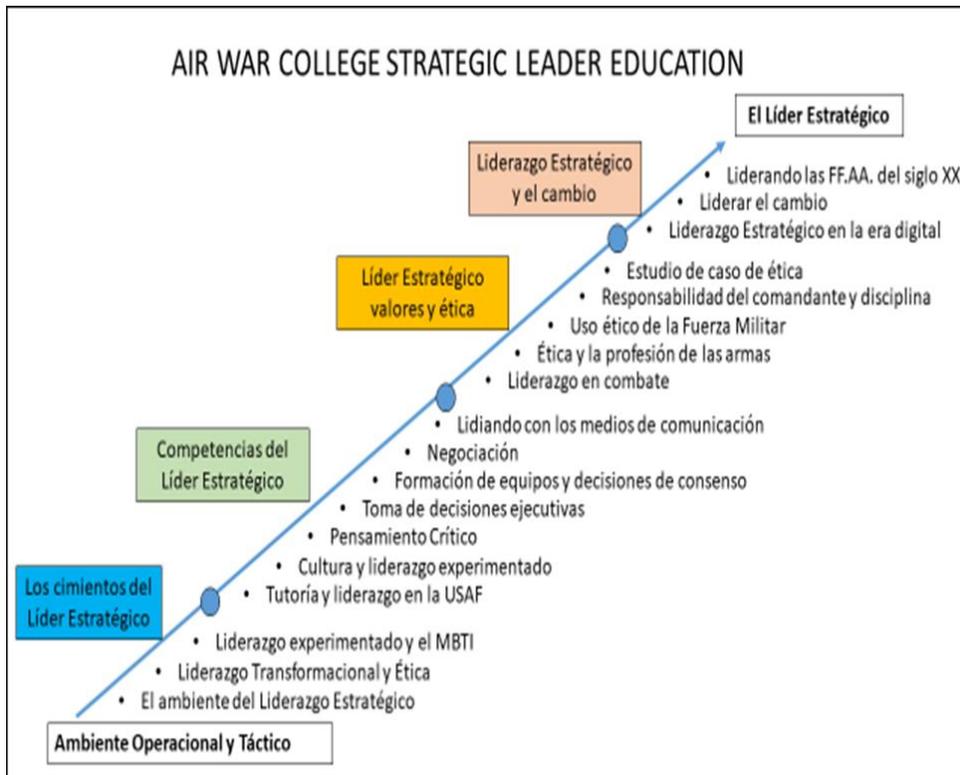
---

<sup>9</sup> <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869060002/html/>

- Liderazgo Estratégico y el cambio

### Figura No 5

*Educación de líderes estratégicos en el Air War College*



**Nota.** El gráfico muestra el camino que siguen los estudiantes del Air War College durante el módulo de Liderazgo Estratégico, para adquirir los conocimientos y competencias necesarias que les permita liderar grandes organizaciones. Fuente: Air University. Autoría CESPE 2022

El curso del Air War College tiene una duración de 10 meses, de los cuales el módulo de Liderazgo Estratégico, por su importancia en la estructura del curso, es el que tiene la mayor extensión en tiempo.

Al final del curso los estudiantes como resultado del proceso de aprendizaje, son capaces de:

- Liderar con éxito acciones conjuntas, en ambientes de coalición e inter-agenciales, exhibiendo los rasgos esenciales de la profesión de las armas y, comprender el propio rol y empleo de las capacidades del poder aéreo;
- Analizar críticamente cuestiones político-militares complejas y articular claramente a través de métodos escritos y orales soluciones para influir en las decisiones del más alto nivel;

- Desarrollar y dar forma a estrategias militares que, en conjunto con otros instrumentos del poder nacional, permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la seguridad nacional.

La definición del modelo de selección, formación y educación de los líderes estratégicos es una responsabilidad de la Defensa y Seguridad de las naciones. Los líderes son el futuro de una organización y una expresión de su carácter, que no puede quedar a la eventualidad de las coyunturas, por los riesgos que rompa la necesaria continuidad. En el caso estadounidense esta definición obedece a una Política de Educación Militar Profesional, dispuesta por su Estado Mayor Conjunto y aplicada en todas las instituciones de educación.

## **7. Incidencia del liderazgo sobre los medios de una organización.**

El conocer el entorno del liderazgo estratégico, su naturaleza, las competencias, las destrezas y habilidades, y la importancia que le dan otros países a la formación de nuevas generaciones de líderes estratégicos, nos lleva a la pregunta: ¿qué grado de incidencia tiene el liderazgo sobre los medios que dispone una organización o una Fuerza?

La respuesta la podemos encontrar en nuestra propia historia reciente: el 10 de febrero de 1995 durante el conflicto del Cenepa, aviones Mirage F-1 y Kfir C-2 de la Fuerza Aérea Ecuatoriana derribaron 3 aviones de la Fuerza Aérea Peruana en el sector de la cordillera del Cóndor, esta acción relevante permitió la obtención de la una superioridad aérea local que incidió favorablemente para que las Fuerzas Armadas del Ecuador alcancen la victoria.

De acuerdo a los inventarios de aviones y bajo la lógica matemática no existe explicación de cómo una Fuerza que en números representaba el  $\frac{1}{3}$  de la potencia relativa de combate de su oponente, pudo cumplir con su misión y además alcanzar los resultados que hoy son parte de la historia. La justificación para esta incógnita probablemente la podemos encontrar en aquellos factores que son parte determinante en el curso de una guerra y que de su existencia y correcta aplicación depende el alcanzar la victoria o resignarse a la derrota. Uno de estos factores es el liderazgo, e implícitamente el "liderazgo en combate", cualidad que estuvo presente en los niveles operativo y organizacional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, y en forma particular en la Base Aérea de Taura.

Durante la ejecución de las diferentes tareas, se pudo evidenciar la presencia de los tres tipos de destrezas de liderazgo. En la planificación y ejecución de las misiones de vuelo, los pilotos líderes de escuadrilla demostraron una elevada destreza técnica, que les permitió influir

directamente en su tripulación y también sobre el personal que apoyaba las operaciones. Esta misma destreza técnica fue desarrollada por los oficiales de mantenimiento para formar grupos de reparación de aeronaves que sin importar el horario se esmeraron en tener el mayor número de aeronaves disponibles.

El éxito alcanzado durante el Conflicto del Cenepa por el Ala de Combate No 21 "Taura", estuvo basado en gran medida por las destrezas interpersonales y conceptuales de liderazgo que ejerció su Comandante, habilidades que le permitió obtener una total entrega de sus subordinados hacia la misión. Además, promovió el desarrollo de nuevas tácticas, patrocinó la creatividad para el desarrollo de ingenios electrónicos, siempre estuvo dispuesto para el asesoramiento y principalmente mantuvo una fuerte cohesión entre todos sus elementos mediante la práctica de valores y virtudes a través del ejemplo.

La relevante actuación de esta Unidad de Combate de la Fuerza Aérea, es una muestra de la incidencia del liderazgo en la potenciación de los medios de una Fuerza en el campo de batalla. Pero, así como las destrezas de liderazgo aplicadas en los niveles operativo y organizacional generaron efectos positivos, la debilidad o la falta de aplicación de las destrezas conceptuales del liderazgo estratégico ejercidas en los años subsiguientes al conflicto, trajeron consecuencias lamentables para la situación operativa de gran parte de la Fuerza Aérea. La falta de una visión a largo plazo, que es una característica principal de los líderes estratégicos de las grandes organizaciones, ocasionó que no se generen las acciones necesarias para evitar el deterioro de la capacidad operativa de la institución hasta llegar a la situación que enfrenta en la actualidad.

## **8. Conclusiones**

El futuro entorno de la seguridad se caracteriza por situaciones dinámicas y complejas que requieren líderes adaptables que puedan prosperar en condiciones de incertidumbre. La profesión de las armas se basa en líderes que crean confianza en todos los niveles de la cadena de mando y con la sociedad a la que sirven. El grado de confianza que se puede alcanzar se fundamenta en la combinación de la competencia y el carácter del líder estratégico.

El entorno de Liderazgo Estratégico incluye muchos componentes y es un desafío incluso para el mejor líder estratégico. Hay volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, factores que aparecen de manera conjunta y complican significativamente la toma de decisiones estratégicas. Por lo tanto, es fundamental la figura de un líder que dirija con una actitud proactiva y propositiva, igualmente con el conocimiento y competencias necesarias, para enfrentar las consecuencias monumentales de las decisiones estratégicas.

El líder estratégico se deber ocupar de instruir a los líderes del mañana, para lo cual se precisa de una estrategia educativa; ya que, si las distintas partes que conforman el desarrollo del liderazgo como son la selección y el entrenamiento, se cristalizan en forma armoniosa bajo un criterio estratégico, los resultados serán mejores. Para iniciar este proceso de desarrollo, se debe partir a través de una autoevaluación personal, que nos señale en qué parte del camino nos encontramos, y poder determinar las competencias y conocimientos que debemos adquirir, incluyendo los roles que necesitamos asumir, a fin de alcanzar las cualidades de un líder estratégico.

El desarrollo de líderes estratégicos es un aspecto fundamental para el futuro de cualquier institución, más aún en el caso de las instituciones militares; ya que, el conocimiento y la adecuada práctica de las destrezas de liderazgo, son factores críticos para guiar efectivamente cualquier proceso estratégico de desarrollo institucional. Bajo la premisa de que el líder estratégico no nace sino se hace, el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas debería generar una Directiva que contenga los lineamientos, objetivos y responsabilidades para la educación de los futuros líderes estratégicos.

Finalmente, los líderes estratégicos son aquellos que tienen un proyecto ético de vida, que saben cuidar de sí mismos y de los demás. Saben construir redes familiares, sociales y profesionales; crean vínculos emocionales y espirituales y saben crear riqueza y capital social. Ellos son los administradores de la carrera militar. Deben tener la moral, el carácter y la pasión por el crecimiento y desarrollo institucional. De lo contrario, ¿cómo pueden estar preparados para el difícil arte del liderazgo? en el campo de batalla, o en cualquier otro lugar donde la nación exija la presencia de las Fuerzas Armadas.

**Quito, 28 de octubre de 2022**

Unidad de Estudios Estratégicos

Eduardo Cárdenas T.  
Investigador – Docente

**Bibliografía:**

Air University. (2003). *Leadership and Ethics*.

Army War College. (2017). *Strategic Leadership*.

Aznar, F. (2017). Repensando el Liderazgo Estratégico.

Jacobs, T. (2000). *Strategic Leadership: The Competitive Edge*.

CESPE