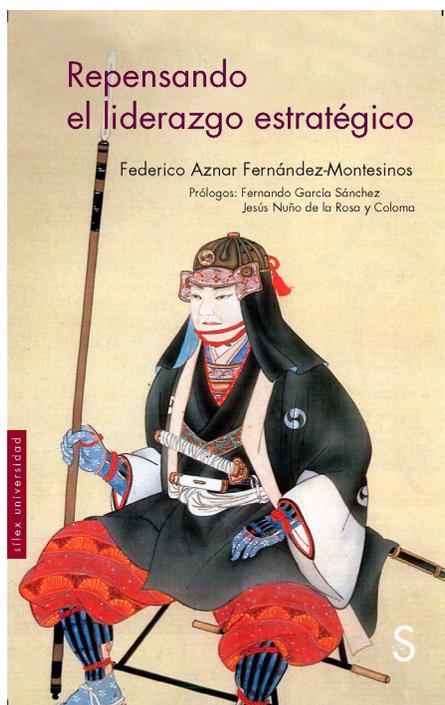


# REPENSANDO EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

MELISA ANACAREN CORRALES IBARRA<sup>1</sup>



Autor: Federico Aznar Fernández-Montesinos

Cantidad de páginas: 424

Editorial: Sílex Ediciones

Edición año: 2018

ISBN: 978-84-7737-978-2

En un mundo global cada vez más cambiante e incierto, la forma en que pensamos y ejercemos el liderazgo estratégico se vuelve fundamental para alcanzar metas sostenibles. Federico Aznar, en su libro “Repensando el liderazgo estratégico”, nos invita a reflexionar sobre conceptos clave como el *magis*, la ética y la cultura institucional, ofreciendo una guía innovadora para convertir nuestras ideas en acciones concretas y efectivas.

Aznar comienza presentando el concepto ignaciano del *magis* —hacer siempre lo mejor, no por vanidad, sino para servir mejor a los demás— como una base para entender cómo tomamos decisiones en diferentes niveles.

Utiliza la historia del “oboe de Gabriel” en la película *La Misión* para ilustrar cómo una mirada reflexiva y contemplativa puede generar un compromiso profundo y creativo, en contraste con la cultura militar tradicional, que suele enfocarse en la eficiencia inmediata y la obediencia. La espiritualidad ignaciana, en cambio, aporta una visión más integral, que valora el autoconocimiento, la formación continua y el propósito personal dentro de una misión mayor.

A partir de esto, Aznar explica que, en la práctica, las decisiones se dividen en cuatro niveles: político, estratégico, operacional y táctico. Aunque están conectados, en realidad funcionan como

---

<sup>1</sup> Estudiante de quinto año de la carrera Estudios Internacionales en la Universidad de Chile. Realizó su práctica profesional en el Centro de Estudios e Investigaciones Militares (CESIM), durante el año 2025.

“cajones móviles” con objetivos y ritmos diferentes. Por ejemplo, la decisión política define valores y metas; la estrategia las traduce en planes; en el nivel operativo se coordinan recursos y acciones, y en el táctico se llevan a cabo las tareas concretas en el terreno.

Así se muestra que una acción aparentemente simple, como la eliminación del avión de Yamamoto durante la Segunda Guerra Mundial, puede tener repercusiones políticas de gran impacto, y que una decisión política pierde valor si no cuenta con la capacidad operativa para realizarla.

Por eso, el líder estratégico debe gestionar y alinear todos estos niveles, evitando caer en la “paradoja de Sun Tsu”, es decir, tener una estrategia sin buenas tácticas alarga la victoria, mientras que tácticas sin estrategia pueden conducir a la derrota. Finalmente, distingue entre gestión —que resuelve problemas inmediatos— y liderazgo —que marca un rumbo a largo plazo, integrando cultura interna y adaptándose al entorno.

A partir de esa mirada ignaciana sobre la decisión, el autor cuestiona qué significa realmente ser un líder. Muestra que, aunque todos aspiramos a liderar, existen muchos enfoques diferentes. Cita a Burns para señalar que, a pesar de ser un deseo universal, el liderazgo a veces se rechaza por estar ligado a la idea de desigualdad.

A través de ejemplos militares, como las definiciones del Ejército de EE. UU. y la Armada Española, evidencia que, si bien todavía existen modelos basados en órdenes y obediencia, el liderazgo actual requiere equilibrar la misión, los recursos y mantener una comunicación que inspire confianza, especialmente en tiempos de cambio.

De la misma forma, analiza la relación entre líderes y seguidores, y cómo cada vínculo de influencia y respeto mutuo es fundamental. El líder no nace, se hace. De hecho, surge cuando el grupo reconoce objetivos comunes y busca orientación. Distingue entre autoridad formal —basada en el poder legal— y liderazgo, que se fundamenta en la inspiración moral y la influencia ética.

En ese sentido, el liderazgo transformacional, que se apoya en la conducta ética y en una visión que motiva, es clave para generar cambios profundos y duraderos.

Con este diálogo sobre influencia y autoridad, el texto se adentra en los pilares del liderazgo estratégico: misión, visión, cultura y valores. Inspirándose en la teoría de sistemas de Bertalanffy, explica que toda organización necesita tener claro su propósito —la misión—, que le da identidad y dirección. La visión, por su parte, proyecta ese propósito hacia el futuro, con metas claras y alcanzables. Los valores actúan como los cimientos culturales que guían comportamientos y decisiones, ayudando a mantener la coherencia cuando cambian las circunstancias.

Aznar insiste en que la visión debe traducirse en objetivos concretos, planes y acciones, para que la estrategia deje de ser solo una idea y se convierta en resultados tangibles. El líder estratégico tiene que guiar, comunicar y gestionar esa narrativa para que todos los miembros del equipo entiendan y compartan esa visión. Cada nivel —como en las organizaciones corporativas o en las Fuerzas Armadas— requiere habilidades específicas, y el desarrollo del liderazgo es un proceso constante de aprendizaje y adaptación a entornos complejos.

Luego, se describe cómo la visión del liderazgo estratégico, según la Escuela de Guerra de EE. UU., implica influir en la cultura de la organización, gestionar recursos y aprovechar oportunidades. Así conecta esta idea con la gestión empresarial, donde el líder busca mantener a la organización alineada con su entorno y responder a los desafíos internos y externos.

El liderazgo, según Aznar, es un puente entre la realidad actual y el futuro deseado. La creatividad es una cualidad fundamental. No basta con tener ideas originales, sino que hay que traducir esas ideas en acciones concretas, equilibrando la utopía con la practicidad. Además, destaca que la ética es imprescindible en un líder: la integridad, la honestidad y la responsabilidad son valores que generan confianza y cohesión. La autoridad moral —la *auctoritas*— no se impone solo con poder legal, sino con un compromiso ético que inspire respeto y credibilidad.

Como quinto punto, se explica que el cambio es inevitable en las organizaciones y que, en realidad, no siempre implica progreso, sino adaptación. El líder debe anticipar y facilitar ese proceso, transmitiendo una visión que brinde seguridad y motive a dejar atrás prácticas obsoletas. Cuando la visión no está alineada con la realidad, surgen resistencias, y el liderazgo consiste en gestionar esas resistencias con comunicación clara y acciones que acompañen a las personas en la transformación.

Asimismo, destaca que formar y seleccionar bien a los equipos es vital. No solo hay que evaluar habilidades técnicas, sino también perfiles, valores y afinidades culturales, pues serán quienes representen y lleven a cabo esa visión.

La educación de los futuros líderes, tanto en instituciones formales como a través de mentores, es esencial para cultivar sensibilidad, intuición y creatividad. La experiencia, junto con la reflexión y el aprendizaje continuo, son las mejores herramientas para preparar a quienes asumirán el rol de educadores de otros, asegurando así la continuidad y la transmisión de valores y conocimientos en el liderazgo estratégico.

Con un equipo preparado para la transformación, Aznar nos recuerda que, en el liderazgo estratégico, lo más importante es la capacidad de entender rápidamente el entorno y convertir esa comprensión en decisiones acertadas y oportunas. Refiere a figuras como Alejandro Magno o Eisenhower para ilustrar que lo esencial no es solo tener poder, sino entender antes que el adversario qué está en juego y aplicar soluciones prácticas con inteligencia.

En el ámbito militar, decidir con claridad es un atributo fundamental del mando. Las reglas establecen que el líder tiene tanto el derecho como la responsabilidad de decidir y de asegurarse de que sus instrucciones se cumplan. Pero también introduce un concepto interesante: el de “no decisión”. A veces, posponer una elección puede ser tan importante como tomarla, ya que permite gestionar mejor los tiempos y evitar decisiones impulsivas, presionadas por la prensa o las circunstancias.

Aznar pone como ejemplo el golpe contra Mossadegh, que tuvo efectos que desembocaron en el ascenso de Jomeini, para mostrar que las decisiones estratégicas necesitan una visión global y una capacidad de prever las consecuencias, incluso las más lejanas, para mantener la iniciativa sin quedar a merced de lo que pasa afuera.

Sobre cómo tomar decisiones, Aznar explica que existen dos enfoques: uno más racional —basado en análisis, planes y control— y otro que incorpora el pensamiento creativo y la flexibilidad. Los métodos tradicionales ofrecen estructura y ayudan a corregir el rumbo, pero pueden simplificar demasiado los problemas y dejar de lado información importante que surge con el tiempo.

Por eso, propone combinar análisis riguroso con creatividad: entender bien el problema, generar ideas variadas y diseñar planes que sean flexibles y adaptables. El líder debe encontrar ese equilibrio entre la eficiencia del análisis y la practicidad de la acción, consciente de que cada decisión tiene costos y compromisos que afectan el largo plazo.

Una vez entendida la importancia de decidir con criterio, el autor diferencia dos modelos dentro de la cultura militar, los heroicos y los gerenciales. Cita a John Keegan para hablar de la variedad de líderes militares —heroicos, no heroicos, antihéroes y falsamente heroicos— y cómo el heroísmo, entendido como sacrificio extremo, ha sido una marca tradicional en la guerra.

Pero con los avances tecnológicos y la mayor complejidad de las organizaciones militares, surge un nuevo perfil: el “gestor militar”, un oficial que se enfoca en gestionar la guerra con métodos científicos, buscando eficiencia y empatía con su gente. Este liderazgo gerencial contrasta con el líder más visionario, que asume riesgos y piensa en el largo plazo.

Aznar explica que la cultura militar, que él llama una “cultura táctica”, está muy centrada en las normas y en la progresión en la escala operativa, lo que limita a veces el pensamiento estratégico y la apertura a cambios institucionales.

Esa tendencia a priorizar lo operativo genera tensión con las necesidades de un liderazgo más estratégico, que requiere construir consensos y pensar en el largo plazo. La experiencia militar forma oficiales muy preparados en técnicas y procedimientos, pero menos en habilidades políticas o en negociar con diferentes actores. Cita a George C. Marshall, quien, al asumir la jefatura del

Estado Mayor en 1939, tuvo que aprender a ser también un “soldado político”, usando la persuasión y la astucia.

Además, las inercias burocráticas, que vienen del peso de las reglas y la tradición, ayudan a mantener la unidad en momentos críticos, pero a veces dificultan la innovación. Por eso, el autor insiste en que es urgente fomentar enfoques multidisciplinarios y promover mentalidades más flexibles, que permitan a los líderes militares integrar aspectos políticos, sociales y tecnológicos para que, sin perder cohesión, puedan adaptarse a los desafíos del futuro.

Por último, se plantea que el liderazgo en una institución como las Fuerzas Armadas va mucho más allá de la figura del comandante individual. Es un entramado de liderazgos que se conectan y que garantizan la continuidad y coherencia del sistema. Los líderes institucionales —como oficiales en puestos clave, órganos de apoyo y personal influyente— deben entender cómo funciona toda la organización para alinear misión, cultura y recursos.

Al definir la estrategia, estos líderes establecen objetivos que atraviesan todos los niveles, desde lo político hasta lo operativo, logrando que cada parte contribuya de manera armónica al propósito común. Una cultura fuerte, basada en valores como la profesionalidad y la lealtad, ayuda a que la organización se adapte continuamente sin perder su esencia, actuando con agilidad frente a los cambios externos.

Pero también hay dificultades. Las inercias burocráticas y las reglas rígidas propias de instituciones consolidadas a veces limitan la capacidad de innovar y transformar. Aunque las normas aportan legitimidad y estabilidad, también pueden frenar la adaptación.

Es por eso que Aznar destaca que el liderazgo efectivo en estas instituciones requiere un equilibrio; respetar lo que se ha construido, pero también ir más allá, promoviendo cambios que mantengan la cohesión sin sacrificar la estabilidad.

Por su parte, el líder institucional combina autoridad formal (*potestas*) con liderazgo moral (*auctoritas*), y debe tener una visión que integre a las personas y la estrategia, estimulando la innovación y asegurando que la organización siga siendo fuerte y confiable en un mundo cambiante.

En suma, Federico Aznar recalca que el liderazgo estratégico se mide por su capacidad de generar cambios y gestionarlos con visión a largo plazo.

Aunque cambiar siempre conlleva ciertos riesgos y requiere esfuerzo y recursos, una buena comunicación y entender bien cómo funciona toda la organización hacen que esos cambios puedan convertirse en grandes oportunidades para crecer y mejorar.

La experiencia nos enseña que la cultura militar, que en el pasado ha sido resistente a los cambios, puede enriquecerse mucho si se abre a ideas del mundo civil: metodologías, planificación y habilidades de liderazgo que han probado ser útiles en otros ámbitos. La relación entre un líder y su organización debe ser de ida y vuelta: el líder refleja la cultura y la estructura existentes, pero también tiene la capacidad de influir y transformar esas dinámicas, logrando que ambos evolucionen juntos, en equilibrio.

Por último, Aznar destaca que las cualidades más importantes de un líder estratégico son la intuición, la ética, la práctica inteligente y la fortaleza emocional para afrontar lo que no podemos prever. Liderar no es solo tener una visión clara, sino también saber cómo guiar y conducir a las personas, poniendo siempre en valor lo humano, lo que nos conecta con los demás.

La clave está en comunicarse bien, tanto hacia adentro como hacia afuera, para que todos compartan los valores y las acciones, y así convertir las ideas en realidad. Además, para que una organización siga adelante y sea fuerte en el tiempo, es fundamental formar y preparar a las futuras generaciones de líderes, que puedan mantener vivo ese espíritu de crecimiento y adaptación.

En definitiva, "Repensando el liderazgo estratégico" nos ofrece una visión completa que combina la tradición militar con ideas modernas, éticas y de gestión. Nos da herramientas para que los líderes puedan convertir sus misiones en realidades duraderas, enfrentando los desafíos del siglo XXI con ética, visión y flexibilidad.