

07/2017

01 de febrero 2017

Federico Aznar Fernández-Montesinos

Reflexiones sobre el liderazgo
estratégico militar del siglo XXI (II).
Visión y Decisión.

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

Reflexiones sobre el liderazgo estratégico militar del siglo XXI (II). Visión y Decisión.

Resumen:

Este trabajo se enmarca dentro de un Proyecto Nacional del Ministerio de Economía y Competitividad titulado "Liderazgo estratégico en España: de la Historia a los retos futuros" liderado por el CSIC y que cuenta con la participación de relevantes empresarios y profesores de distintas universidades españolas y británicas. Este ensayo ha estado precedido por otro referido a los niveles de decisión, irá seguido de otros en los que se abordará el papel de la cultura en el liderazgo, la educación y sensibilización y dificultades de los líderes estratégicos,...con la vocación de constituir un todo integral sacando partido de los estudios ya realizado por otras Fuerzas Armadas como del ámbito civil. Su tesis principal es que los elementos culturales de sesgo táctico predominan en el ámbito militar y, en ausencia de circunstancias extraordinarias que permitan una legitimación adicional de los líderes estratégicos, estos pueden condicionar el desempeño de los cometidos de las organizaciones militares.

Abstract:

This essay is part of a National Project of the Ministry of Economy and Competitiveness entitled "Strategic Leadership in Spain: From History to Future Challenges" led by the CSIC; relevant entrepreneurs and professors from different Spanish and British universities take part on it. This essay will be preceded by other about levels of decision and will be followed by others about strategic culture, education and sensitivity of the strategic leaders, with the vocation to constitute an integral whole. It intends to take advantage of the studies already carried out by other Armed Forces as of the civil sphere. Its main thesis is that the tactical biased elements predominate in the military culture and in the absence of extraordinary circumstances that allow an additional legitimation of the strategic leaders; these could end up conditioning the performance of the tasks of the military organizations.

Palabras clave: Liderazgo estratégico, decisión estratégica, no decisión, misión, cultura estratégico, planeamiento estratégico, incrementalismo.

Keywords: strategic leadership, strategic decision, no decision, vision, mission, strategic purpose, vision, military culture, strategic planning, incrementalism.

*Non nobis Domine, non nobis,
Sed Nomini tuo da gloriam
(No para nosotros Señor, no para nosotros,
Sino para dar gloria a tu Nombre)
Salmo 115, lema de Orden del Temple.*

Magis

La banda sonora de la película “La Misión” (1986) obra del genial compositor Ennio Morricone acompaña de modo magistral la profusión de niveles dramáticos por los que se va desplazando el film. Su base se asienta sobre la fusión de dos sonoridades diferentes: la música litúrgica y la étnica, en un intento de ser un crisol de la variedad de culturas que aparecen en la producción. Para ello combina corales y melodías post-renacentistas, tambores nativos (flautas y percusiones guaraníes para ambientar algunas escenas en la selva) y guitarras españolas, todos estos elementos a veces en la misma pieza.

Pero es sin duda un tema, “El oboe de Gabriel”, el más conocido. Una melodía preciosa y simple (su composición estuvo condicionada por la velocidad a la que el protagonista era capaz de mover los dedos sobre el instrumento), de una sencillez, candor y serenidad conmovedora, muy adecuada a la escena a la que acompaña.

La película, una joya, nos traslada a la disputa sobre las Misiones Orientales (las conocidas “Siete Misiones Jesuitas,” hoy Brasil) tras la firma del Tratado de Lisboa entre las monarquías peninsulares en 1750. Destacan en ella, junto a un nuncio refinado y acomodaticio, tres prototipos hispánicos: un noble corrupto, una suerte de militar pasional y un jesuita intelectual, íntegro y firme en sus convicciones hasta el final.

La música de ese oboe, su hondura, simplicidad y dulzura, pueden acompañarnos en un paseo desde el Paraguay a Goa pasando por el África subsahariana, Canadá, el Mississippi, Nagasaki y Pekín, lugares a los que los jesuitas llegaron a veces con poco más que ese instrumento.

La Compañía de Jesús, de hondas raíces hispánicas, sirvió al rearme doctrinal de la Iglesia frente al protestantismo asociando heroísmo, preparación y excelencia. El jesuita vocacional es, como el Cid, un hombre de frontera y para la frontera.

Y es que junto a unos doscientos jesuitas canonizados o santificados, la Orden ha dado personajes del calado de Ricci (misionero en China a finales del siglo XVII), De Goes (también misionero en China), Schall (astrónomo en la Corte China a finales del XVII), De Nobili (misionero en India), Clavius (Astrónomo), Laínez (español de ascendencia judía en esos tiempos y segundo general de los jesuitas), Ignacio Ellacuría, Gracián, Mariana o Teilhard de Chardin; otros llegaron en África hasta el Nilo azul o culminaron algún tipo de saber científico. Hubo alguno que hasta tradujo allá por el siglo XVIII a Sun Tsu o fue el primer jefe de estudios de la Academia de Artillería cuando la fundara Carlos III.

En palabras de Pablo VI: “Donde quiera que en la Iglesia, incluso en los campos más difíciles o de primera línea, ha habido o hay confrontaciones: en los cruces de ideologías y en las trincheras sociales, entre las exigencias del hombre y mensaje cristiano allí han estado y están los jesuitas.”

Es el magis, el “más”, jesuítico una permanente llamada a avanzar dentro de lo que denominan “ser contemplativos en la acción,” una suerte de liderazgo heroico.

“Magis significa más, mejor, mayor, superior, no muchas cosas, sino mucho, profundidad. Quiere decir arrojarse, meter mano a lo difícil; no lo ordinario, sino lo extraordinario; no lo bueno, sino lo mejor. Significa sobresalir, señalarse, llamar la atención, originalidad, creatividad. El magis nunca se identifica con la mediocridad. No es cuestión de hacer más cosas, sino de discernir cuidadosamente lo que más conviene para el servicio de Dios. Es hacer las cosas - tal vez menos- pero con más hondura... Se ve claro lo que es el magis en el discernimiento ignaciano. Discernir no es escoger entre el bien y el mal (para eso están los Mandamientos) sino entre lo bueno y lo mejor.”

La Compañía de Jesús, una Orden sacerdotal y de apostolado, fue fundada por un controvertido soldado, un español de temperamento que devino en místico; en sus inicios agrupaba a 10 personas de distintos orígenes y edades. Se adelantó a la contrarreforma y se convirtió en uno de los pilares de la Iglesia. Su éxito, a juicio de Chris Lowney, un ex jesuita venido en ejecutivo de JP Morgan, en su obra “El liderazgo al estilo de los jesuitas” se explica por “una dedicación incondicional a un modo exclusivo de trabajar y de vivir, a una vida que integraban los principios del liderazgo, es decir, el conocimiento de sí mismo, el ingenio, el amor y el heroísmo”.

Los jesuitas consideraban que el liderazgo solo es posible cuando uno es capaz de dirigirse a sí mismo y que los auténticos líderes abren el potencial de los demás, pues todo talento es siempre de provecho. Tras un exigente proceso de selección y desde una sólida formación, enseñaban a los novicios a dirigir para luego invitarles a convertir una inspiración de la Compañía, una visión, en algo propio; se les introducía así paulatinamente en una cultura que se servía del heroísmo como modelo, dando a cada uno la oportunidad de engrandecerse mediante la contribución significativa a una empresa más grande que sus propios intereses personales.

El liderazgo de los jesuitas es automotivado. Los Ejercicios Espirituales, realizados en silencio (título no por casualidad de la reciente película de Scorsese), y la introspección, el difícil arte de conocerse a uno mismo, les daban un punto de situación y capacitaban al novicio para personalizar la misión e ir más allá del servicio al hacerlo de todo corazón, el magis.

Un compromiso integral constituye una diferencia clave entre las organizaciones que podríamos considerar heroicas y las comunes. Su éxito queda asociado a la introspección sumada a un liderazgo ampliamente distribuido en el cual, cada persona acepta primero una misión general y la transforma después en una cuestión personal que incorpora, por si fuera poco, una obligación de sobresalir.

Por eso, a partir de ahí, “podemos ser líderes en todo lo que hacemos: en el trabajo y en la vida diaria, cuando enseñamos y cuando aprendemos de los demás; y casi todos hacemos todas estas cosas en el curso de un día”. El jesuita ideal, está en equilibrio tan recogido - fruto de la meditación - como preparado, y le mueven a la acción metas heroicas; el suyo es un impulso valeroso. La meditación es personal y transforma las metas de la Compañía, su visión, en metas personales.

Para los jesuitas, a juicio de Lowney, el liderazgo no lo mide la magnitud de la oportunidad sino, también y sobre todo, la calidad de la respuesta, la excelencia.

Con ese impulso, y la ambición de cambiar la sociedad, de hacerla avanzar, crearon el sistema educativo más grande del mundo (hoy, la Compañía cuenta con en torno a 17.000 jesuitas) centrado sobre la excelencia de la educación superior. Querían influir en quienes tenían impacto en la sociedad para cambiarla, por eso formaban a las élites, más aun las creaban; moldear y bruñir los talentos más sobresalientes de las sociedades

requería de perfección, demandaba de un ingente esfuerzo, una permanente actualización y exigencia.

Pocas veces un oboe pudo recoger mejor la esencia de las cosas; y los coros una llamada a la acción y, simultáneamente, el éxtasis.

En fin, mucho hay de común como puede intuirse entre la cultura ignaciana y el régimen militar (alguno de sus Ejercicios lo destilan). No en vano su fundador y primer General (Prepósito General), contaba cómo se ha dicho, con formación militar, además de ser español. La permanente demanda que se hace a los militares para que acudan a los “puestos de mayor riesgo y fatiga,” el dar “primacía a los principios éticos que responden a una exigencia de la que hará norma de vida” que señalan nuestras Reales Ordenanzas, y en general toda la escala de valores relacionadas con el esfuerzo y el heroísmo, no se diferencia sustancialmente del magis. El voto de obediencia al Papa (circa misiones, la obediencia a las encomiendas que le presente la Santa Sede), característico de esta Orden y que se suma a los tres normativos de la vida religiosa, está en relación con la disciplina y la entrega física exigible a los militares.

Pero sí hay un punto de diferencia relacionada con la predominancia del elemento táctico y del pragmatismo en la cultura militar de la mayoría de los países; se considera menos aquello que no tiene una utilidad inmediata. La primera es la introspección, el punto de situación, la reflexión sobre lo hecho y lo pendiente. La otra está en relación con la excelencia toda vez que ésta en el ámbito militar queda en la práctica fijada en el marco táctico, mientras otros aspectos como la enseñanza (eje que articula, como se ha visto, el proceder ignaciano), la inteligencia o la logística quedan relegadas, en la práctica, a un segundo nivel, frente a una visión ignaciana que promulga la excelencia 360 grados y no desdeña ningún talento.

Como se ha visto, existen en el dominio de la estrategia algunos principios y conceptos básicos que se repiten en todas las disciplinas. Son los conceptos de misión, visión, cultura, valores... Las páginas web de las empresas más relevantes (Coca Cola, Nestlé, Nissan,..), y también de las Fuerzas Armadas de algunos países, dejan constancia explícita de su formulación sosteniendo el mismo esquema, a veces como si fuera un formato por rellenar.

Algunas de estas ideas surgen del mundo militar y hacen su tránsito por el civil, donde son conceptualizadas, incorporando en este trayecto nuevas dimensiones que pueden ser también recapitalizadas en el ámbito militar. Hoy no son pocas las Fuerzas Armadas publicitan ante sus audiencias en sus web oficiales publican el mismo esquema de las compañías. La cuestión es sí el modelo es asumido por la organización y sirve realmente para orientar a sus miembros o es un lugar común sin significado práctico para quienes se mueven en la realidad cotidiana.

Misión, Visión y valores como elementos clave del liderazgo estratégico.

Misión

Misión, visión y valores constituyen el acervo de toda organización, son los cimientos de su cultura, y sobre ellos ha de edificarse todo lo demás. La misión en el ámbito de una empresa, organización o institución constituye la definición de los máximos objetivos que esta pretende alcanzar; viene a ser su razón de ser y contribuye a la enunciación objetiva de su personalidad, de su identidad. Esta misión no puede estar aislada del entorno en el que se lleva a cabo y de los medios de los que se pretende dotar.

En ella se establece el marco en el cual va a ser posible que se desarrolle la cultura de la organización hasta el punto de que llega a establecer una relación biunívoca, de mutua determinación; la misión condiciona la cultura y esta puede afectar el desempeño de la misión.

El conocimiento y aceptación de la misión por parte de los integrantes de la organización resulta un hito absolutamente crítico para su éxito e implementación ya que orienta sus actuaciones individuales en todo momento, sirve también como elemento de identificación de la filosofía de la empresa y es un factor de primer nivel para la cohesión del equipo. La definición de la misión implica la definición del campo de actividad propio de la empresa, esto es, de los distintos negocios que esta puede acometer así como para la identificación de las capacidades esenciales que la empresa ha desarrollado o puede desarrollar.

En el ámbito de las Fuerzas Armadas y en el marco de regímenes democráticos, la cuestión, como no puede ser de otra manera, está clara. La misión suele quedar enmarcada en la Constitución o norma fundamental de cada país (en el caso español en

el artículo 8.1. complementada por lo dispuesto en la ley Orgánica 5/2005 de la Defensa Nacional), si bien es al Gobierno al que cumple su interpretación y el dar las instrucciones precisas para el desarrollo de tan capitales cometidos. La misión debe subsumirse dentro del marco normativo del que surge, en el que encuentra su razón y pleno sentido. Las Fuerzas Armadas no son autoreferentes.

La táctica está en relación con un sentido, el tacto, un sentido muy primario. La política está basada sobre la palabra e implica simultáneamente a la boca y al oído. La estrategia es la ciencia del plano, es la visión. La estrategia sirve a la orientación de los niveles inferiores de decisión, tácticos u operacionales, a la coordinación y sincronización de esfuerzos.

La visión

Dentro de lo que se ha denominado el liderazgo centrado en los procesos estratégicos tanto la llamada escuela empresarial como la cognitiva dan un papel nuclear al líder en el diseño de la visión. Este papel es fruto de su experiencia e intuición, si bien en la escuela cognitiva la primacía la tienen los procesos mentales del líder.

La estrategia es también la ciencia de la posición. La principal responsabilidad del líder estratégico militar es expresada desde la prospectiva: visualizar los diferentes escenarios de futuro posibles, para escoger dentro de ellos los más favorables, identificando las variables que puedan ser manipuladas para llegar a ellos, asesorando al decisor político y liderando al grupo humano en su consecución.

El líder se posiciona y espera en el lugar escogido que las circunstancias lleguen hasta él, beneficiándose de haber comprendido, antes que cualquier otro, las circunstancias que regulan ese concreto momento. En un conflicto el éxito en la elección es tener una ventaja esencial sobre el contrincante; la ventaja de la posición.

La visión es así un objetivo en el horizonte que, partiendo de la propia identidad, recoge las esencias de la misión y sirve de orientación a los niveles inferiores de decisión al tiempo que contribuye a dotarles de energía. Esa visión va a actuar como marco de todas las acciones que se desarrollen, es una mancha en el horizonte, que fija la dirección en la que avanzar y estimula a hacerlo.

El líder estratégico estudia el entorno y hace un diagnóstico de la organización, definiendo a partir de ahí una visión, unos principios inspiradores básicos a los que recurrir en momentos de confusión y que a su vez sirven para adaptar la organización a su entorno y direccionarla hacia sus objetivos. Es así simultáneamente también un elemento de motivación.

Esta visión es resultado de un proceso creativo y aúna en sí los escenarios más básicos. Es un esfuerzo prospectivo que, a su vez, es un fruto de la lógica y de la acción colectiva y no sólo el sueño del líder por más que este deba contar con un papel esencial en su diseño. La visión debe necesariamente preceder a la elaboración de cualquier plan y al diseño de estrategias, y una visión, no es un escenario que es una realidad integrada posible. De hecho, su deliberada imprecisión la hace el marco de un conjunto de escenarios favorables posibles.

Una visión compartida asegura el sentido de la identidad, trasciende rutinas, actúa como un puente entre pasado y futuro, proporciona un sentido de perdurabilidad en el propósito, da poder a los líderes y a los miembros de la organización para obrar en la dirección deseada creando un ambiente constructivo para el cambio. Los líderes imaginan un futuro inspirador y se esfuerzan por darles forma en vez de permanecer pasivos a la espera de lo que traiga el futuro.

La visión de una empresa hace referencia a lo que será o debería ser ésta en el futuro, la trayectoria que debe seguir y escenifica la dirección de avance. La visión recoge la situación deseada, no una ilusión sino una interpretación realista realizada con un margen de seguridad y atendiendo a las circunstancias y a los elementos en torno a los cuales se va diseñar el futuro.

Es la representación de las características de la empresa, una descripción de cómo debe ser su posición en un momento dado y, por tanto, de los criterios que debe seguir la organización para alcanzar tal fin. Debe ser una referencia para las actuaciones de los niveles de decisión inferiores y, en general, de todos los individuos de modo que propicia su convergencia y tiene efectos sinérgicos.

Un relevante estudio de 18 compañías señeras en distintas industrias, las llamadas “compañías visionarias” señalaba que entre los hábitos de éxito destacaba una visión extraordinaria, ambiciosa, casi inalcanzable, lo que se conoce con las siglas BHAG (big, hairy, audacious goals), objetivos grandes, peligrosos y audaces. Nuevamente la

concepción ignaciana: “tratarán de concebir grandes resoluciones y provocar deseos igualmente grandes.”

Visión y misión pueden llegar a confundirse. Un futuro posible y deseable para la empresa puede incluir todos los elementos de la misión. Sin embargo, los conceptos en sí mismos no son plenamente coincidentes. La visión se refiere a una situación futura, una condición mejor, mientras que la misión se refiere normalmente al presente aunque pueda permanecer en el tiempo; de hecho la misión es una explicación atemporal de la identidad y ambición de la empresa. Cuando una determinada visión se alcanza, es necesario refrescarla, desarrollar una nueva; no obstante, la misión puede seguir siendo la misma y los miembros de la organización pueden apoyarse en su razón común y atemporal.

En el caso de la Compañía de Jesús, las ambiciones (magis) de sus miembros no son modestas sino meritorias, inspiradoras pero también posibles. Nadie puede dar más que un servicio de todo corazón, su entrega a la visión por tanto ha de ser total; a los jesuitas se les obliga a elegir y desear la opción estratégica que más le aproxime a su meta. Esto, nuevamente, no se encuentra muy lejano a los parámetros de la milicia.

Visión y planeamiento

Para entender el papel de la visión en el planeamiento conviene detenerse en la naturaleza del líder y del liderazgo estratégico. El liderazgo estratégico es el fracaso definitivo de la linealidad; tiene como marco una suerte de “nube” en la que interactúan y se relacionan diferentes autoridades y poderes más o menos imprecisos. La sociedad militar, tan estamental, a veces, no termina de comprender que esta área no se gestiona tanto en línea de fila y por rango sino que, en no pocas ocasiones, se hace en línea de frente y por poderes y competencias, entre otros factores.

La política gusta de imprecisión y ambigüedad pues le dan más opciones, y el nivel estratégico de decisión se encuentra muy próximo a ella. El formalismo del régimen militar entra así en contacto con lo informal y difuso de la política a cuya consistencia e inspiración ayuda, con toda la problemática y el enriquecimiento que este encuentro de mundos trae consigo.

Como la linealidad, pese a su falsedad, facilita la comprensión haremos uso de ella para aproximarnos al escenario. Desde esta perspectiva, habría un nivel de liderazgo estratégico-operacional, la juntura inferior, que tendría como base un equivalente al propio de los generales con mando; un nivel estratégico puro que englobaría a un equivalente de los Jefes de Estado Mayor pero que extenderían su autoridad hasta el nivel político estratégico e incluso político, no en vano su cargo cuenta también con el rango de Subsecretario; y en la cúspide del nivel político estratégico, como juntura superior, sería en el que estaría ubicado, por lo general, la figura del Jefe de Estado Mayor de la Defensa (JEMAD) que la coronaría y ostentaría su representación e interactuaría hasta el nivel político (suele tener la condición equivalente a Secretario de Estado o Viceministro, el siguiente en el escalafón ministerial al propio Ministro) mientras que desde el nivel político distintas figuras y cargos, formales e informales, desplazarían su autoridad hasta el ámbito estratégico. Cuanto más densas y tupidas sean las relaciones entre autoridades, mejor funcionará un sistema en el que el líder estratégico lo representa una persona y el liderazgo estratégico un espacio oscuro y difuso.

El liderazgo estratégico militar no requiere una visión corta, que sería táctica, ni una visión larga que sería política, sino una visión entre ambas, algo que no es fácil: compleja, imprecisa pero integral, que dependen tanto del puesto y de la personalidad del líder como también del entorno y el marco en el que esta alta función se ejerce. No hay manuales que señalen exactamente su camino; su correcto desempeño está ligado en gran medida a la formación, la creatividad, personalidad y experiencia del líder.

La visión del líder estratégico precisa ser concertada, aprobada a nivel político, marco en el que perfila su actuación: no se puede salir de él, por más que pueda o tienda a situarse en sus bordes. Es más, su elaboración sólo tiene sentido si existe voluntad política, si se da la predictibilidad que reclama la Defensa entendida como una política de Estado y orientada al largo plazo: una estimación presupuestaria, de personal... además de un sólido conocimiento de la situación de partida.

Un ejemplo lo tenemos en el caso de las Fuerzas Militares de Colombia cuya visión sería en apretada síntesis y tal y como publican en su página web:

"Las Fuerzas Militares del 2030, en el marco de la normatividad legal, serán una institución integra, con hombres y mujeres probos, entrenados, capacitados y actualizados. Fortalecidas en el trabajo conjunto, coordinado, combinado e interagencial.

Modernas en equipos y tecnología, con capacidad disuasiva, interoperable y exitosas en más de un escenario en forma simultánea; contribuyendo con su capacidades al crecimiento de la nación y siendo referentes regionales e internacionales en el mantenimiento de la paz global. "

La visión del líder estratégico, en el ámbito orgánico militar el Jefe de Estado Mayor de la Defensa o equivalente, suele plasmarse en un documento extenso y referido a un instante del tiempo futuro concreto; es una aproximación realista, pragmática, explícita sobre hacia donde se quiere ir, con qué y cómo. Esta visión queda en el limbo entre lo que es política y lo que es estrategia militar, en un espacio de mutua interacción, de competición de intereses (presupuestarios, comerciales,...) y de visiones. Es la visión de la "nube."

Su denominación varía de un país a otro y aun con el tiempo dentro del mismo (un equivalente español podría verse reflejado, en 2005, en la "Nuevos retos, nuevas respuestas. Estrategia militar española" promulgada por el EMAD). La visión referida antes al caso de Colombia sería fruto o síntesis de un estudio mucho más en detalle.

Este tipo de estudios prospectivos, clasificados o no, sobre la base de unas directrices políticas, incorpora un escenario futuro, un entorno, con descripción de los riesgos y amenazas a la seguridad nacional previsibles; a partir de este punto y sobre un escenario presupuestario que fija realmente el nivel de ambición, se define el umbral de riesgo (el riesgo "aceptable", toda vez que la seguridad absoluta no existe) y se determinan las capacidades militares y los efectivos necesarios. Su concreción en detalle se afronta por los órganos logísticos.

Además, el planeamiento tiene una vocación centrípeta y trata de alcanzar y extenderse a todos los ámbitos de la administración de la defensa primero y de la seguridad después, con vistas a conseguir la sincronización más elevada posible.

En este contexto, el nivel estratégico de decisión realiza una intermediación entre el nivel operacional y el político. Su espacio es difuso, debe explicar, convencer, hacer pedagogía, mostrar la utilidad de lo que se está haciendo al nivel superior, pero también hacer lo propio con el nivel inferior de decisión para que entienda las limitaciones que encuentran sus demandas y como deben afrontar sus cometidos. Y la visión ayuda a ello, es simultáneamente una pregunta al nivel político y una orden al nivel operacional y táctico. Esta dialéctica, a veces esa tensión, la resume muy bien Dick Cheney cuando

afirmaba que en el mundo real “el presupuesto es el que configura la estrategia y no la estrategia la que determina el presupuesto.”

Atendiendo a la definición que Liddel Hart hace de la Estrategia como “el arte de distribuir y hacer actuar los medios militares para alcanzar los fines de la política.” Y dado que el planeamiento de la Defensa, no es otra cosa que la obtención de esos medios militares o capacidades a los que se refiere Liddel Hart, necesarios para alcanzar los fines políticos de seguridad y defensa, es indudable la estrecha relación existente entre estrategia y planeamiento de la Defensa, ya que la estrategia, no sólo define los objetivos que deberán de alcanzar los medios o capacidades proporcionados por el planeamiento de la Defensa, sino que además deberá de hacerlos actuar.

La estrategia, en el plano horizontal, no es solo conducción sino también administración y gestión de recursos. Y es que la conducción, para ser eficaz, debe de estar en la decisión del material a conducir. Por ello, a nivel político estratégico, y con vistas a la preparación, una de las principales responsabilidades de los líderes estratégicos suele ser el Planeamiento Militar y de la Defensa de sus respectivas Fuerzas Armadas, esto es, la identificación racional administrativa (es un ejemplo preclaro de esta metodología de la decisión) de las capacidades que requieren las Fuerzas Armadas y la priorización con vistas al asesoramiento político de alto nivel.

Se trata pues de una herramienta que permite alcanzar los objetivos de la Defensa (en España recogidos en la Directiva de Defensa Nacional), fijados a nivel político, al tiempo que orienta al nivel inferior o subordinado, y define los objetivos estratégicos militares que estos han de alcanzar. Para ello crea una estrategia genética que marca las capacidades necesarias y la forma en que se han de adiestrar para que sean puestas a disposición de los mandos operativos. Y una Estrategia operacional que marque como van a ser utilizadas las capacidades por los mandos operativos.

En ese proceso se busca la concurrencia (asesoramiento y concertación) de otras autoridades políticas de un nivel equivalente, para partiendo de la realidad buscar, dentro de los márgenes humanos y presupuestarios, los medios para atender los fines pretendidos.

Este documento se deriva de otros de nivel político y sirve a su vez de base para nuevos documentos que beben de él como fuente y aseguran la congruencia del sistema en su conjunto, sirviendo a los efectos de inspiración en los planeamientos de fuerzas y

capacidades y hasta para la propia industria y el mundo civil. Asimismo, se establecen mecanismos institucionales para la coordinación de todas las autoridades políticas y militares implicadas en las decisiones para garantizar que la visión del líder militar tiene su reflejo práctico sin contradicciones ni incongruencias.

Y es que este tipo de documentos debe ser conocido también por otras autoridades del Estado situadas en el mismo nivel horizontal de decisión, con vistas a sincronizar su trabajo en ámbitos, por ejemplo, como la seguridad interior, la acción exterior del Estado, la política industrial e incluso las políticas regional y local ya que pueden verse afectadas por lo que a ese nivel se decida; y recíprocamente.

El resultado es un sistema reglado de planeamiento político-estratégico, administrativo, de fuerzas y de capacidades, dotado de circuitos de realimentación con el que se tiene en cuenta tanto el estado de la fuerza como la realidad sobre la que se actúa. Periódicamente, además la visión del líder estratégico se refresca y aleja nuevamente en el horizonte valorándose lo obtenido hasta ahora en relación con lo propuesto.

En el caso español se plasma en un documento del Jefe de Estado Mayor de la Defensa, el JEMAD, el documento “Visión de las Fuerzas Armadas 2025”, documento que a su vez se enmarca en la Directiva de Defensa Nacional 2012 y toda una serie de documentos legales y políticos con el que son congruentes.

El concepto de propósito estratégico se relaciona con la idea de objetivos y resultados a conseguir a largo plazo; junto con la visión marca la trayectoria a seguir proporcionando una meta digna de esfuerzo y compromiso personal. Se traduce en indicadores específicos que van marcando la dirección correcta a muy largo plazo. Debe integrar tanto la visión como la misión.

Incorpora la idea profunda de triunfo; el propósito estratégico encarga el reto básico de la empresa o Institución formulado en términos muy ambiciosos y es estable a lo largo del tiempo. Constituye una llamada a la acción, cuya definición en pocas palabras suele ser muy efectiva, el desfase entre el futuro deseado y el presente puede ser desagregado en distintos componentes en forma de reto.

La mera formulación de estos conceptos no los hace de utilidad. Puede ser un hito más de un programa que hay que cubrir pero en el que realmente pocos o nadie realmente cree y al que se da cumplimiento sin más. Hace falta dotarle de credibilidad; su utilidad

debe ser sentida. Consecuentemente, una vez formulada la visión a alcanzar y el horizonte temporal, deben articularse medidas que sirvan para el control del progreso en la dirección que desde esta se establece, la “accountability”, en terminología anglosajona, debe implementarse para que la proclamada visión no sea más que una declaración sin efecto práctico alguno. Para ello es necesario que este modelo se instale en la cultura de las Fuerzas Armadas y ello sólo es posible si su utilidad es sentida y compartida.

Hace falta rigor a la hora de acometer su diseño, pero también firmeza y paciencia estratégica, persistencia para el logro de los objetivos propuestos, lo que viene a ser testimonio de previsión y de voluntad.

Valores

Los valores de una empresa u organización son el conjunto de creencias, principios y reglas superiores con las que esta funciona internamente. Vienen a ser la filosofía institucional y son el soporte de la cultura de la organización. Su definición establece el marco de referencia que inspira y regula la vida de esta.

Los valores son así los propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados. Sin embargo, la importancia de fomentar los valores hace parte del ADN y la personalidad de la organización, lo cual se refleja en los comportamientos de los colaboradores. Así mismo, permiten identificar si una persona puede adaptarse exitosamente. El compromiso de los directivos tiene que estar alineado con el propio de los empleados.

En el caso de las Fuerzas Armadas los valores son claros, profundos y muy marcados; se hablará más adelante de ellos en un capítulo específicamente orientado a la cultura militar. De hecho, las publicaciones sobre liderazgo estratégico sostienen que deben resaltarse entre 7 y 10 valores que se quieren promover para que no sean mero papel mojado; pero esto se queda muy corto en el ámbito militar.

En el caso español estos han quedado consignados tradicionalmente en las Reales Ordenanzas, estas “constituyen el código de conducta de los militares, definen los principios éticos y las reglas de comportamiento de acuerdo con la Constitución y el resto del ordenamiento jurídico. Deben servir de guía a todos los militares para fomentar y exigir el exacto cumplimiento del deber, inspirado en el amor a España, y en el honor, disciplina y valor.”

Aun es más, estos valores tienen un acervo histórico inmemorial. El célebre desiderátum de Calderón los identifica plenamente. Es más, estos valores son comunes, con sus matices, con otras Fuerzas Armadas, y en general en todas las organizaciones que promueven culturas heroicas (sus rasgos han de ser surcos profundos y encontrarse bien marcados), convirtiéndose en un factor de diálogo e interpenetración pues facilita la comunicación y el entendimiento entre Fuerzas Armadas, aun y especialmente, en un marco de hostilidad. Pero los valores de una institución no son los que se predicán sino los que se practican.

Las organizaciones, junto al logro de sus objetivos, generan un beneficio con su proceder que se extiende al conjunto de la sociedad, creando ligazones y dependencias. El concepto de responsabilidad social hace referencia a la actitud de una organización ante las demandas de tipo social planteadas por el conjunto de la sociedad como consecuencia de sus actividades; con ello la empresa consigue legitimidad, un elemento de gran trascendencia pública.

Para tener la seguridad de que va a conseguir ser una organización socialmente responsable, tiene que trazar una estrategia en la que todas las acciones, tanto internas como externas, se gestionen con el denominador común de la ética. En función de cómo sea esa alma, la organización actuará de una forma o de otra. Y en función de cómo actúe, será o no una empresa socialmente responsable.

En esta línea, muchas Fuerzas Armadas han adoptado una estrategia de este corte desarrollando la sostenibilidad, la igualdad de género y la optimización de recursos en sus operaciones y misiones militares. De hecho se han utilizado para promover incluso procesos de integración social.

El papel de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos en el proceso de integración racial es paradigmático; primero admitiendo ciudadanos de color, después integrándolos en unidades comunes, promoviendo suboficiales y oficiales de color. Y hasta haciendo

un JEMAD (el general Colin Powell) posteriormente Secretario de Estado (la cara exterior del país). De esta manera se ponían las bases para que, por último y como colofón de todo el proceso, se posibilitase la elección de un Presidente de color. El apoyo a las políticas de integración de la mujer por parte de las Fuerzas Armadas también merece citarse.

La aplicación de técnicas y prácticas socialmente responsables en el ámbito de las Fuerzas Armadas contribuye a relegitimar el despliegue de sus actuaciones. Desde esta perspectiva, el liderazgo de las FAS en sostenibilidad ambiental y económica visibiliza la progresiva importación del modelo de Responsabilidad Social desde la esfera privada.

La narrativa estratégica

Todas las sociedades tienen historias sobre su pasado, que en no pocas ocasiones vienen a ser propuestas para el futuro. Las historias se van adornando, se enriquecen, se tiñen de ciertas dosis de heroísmo y también de sufrimiento. Se toma de ellas lo que se quiere y se ignora lo que de alguna manera contradice la visión que se busca.

Un ejemplo es la referencia al “Non nobis Domine, non nobis, sed Nomini tuo da gloriam” con que abríamos, el lema que San Bernardo de Claraval diera a los Templarios, la idea está formulada en términos y lenguaje sacro de renuncia absoluta al beneficio y entrega total a la causa. El lema jesuita es similar: “Ad Maiorem Dei Gloriam” (AMDG). El ejemplo es la base del liderazgo transformacional.

Y es que San Bernardo, sobrino de uno de los nueve caballeros fundadores de la Orden, redactó para esta una regla de inspiración cisterciense con la que trataba de equiparar a la nueva milicia con una milicia divina. Una alineación de objetivos y culturas que alcanza sus niveles más altos y es garantía de éxito.

La verdad es que el mundo anglosajón ha sabido generar este tipo de discursos, siempre en positivo; son maestros en ello. Goebbels sostenía que la derrota de EE.UU. no era posible por la sencilla razón de que ellos tenían Hollywood.

En un discurso desde esa cultura no se citaría, por ejemplo, a Trafalgar de no ser esta batalla una victoria propia, por no introducir una derrota en el corazón mismo de la organización; de hecho, sin omitir sus derrotas, faltaría más, sólo hablan de sus victorias, de modo que estas quedan sepultadas bajo su peso. Citar primero a Lepanto y después

Trafalgar puede dar la impresión de navegar cuesta abajo, de que no se hicieron más cosas. Algo que es rotundamente falso; la tragedia es que lo mucho que se hizo, no termina de llegar, como se consiguió, por ejemplo, con la magna elaboración de una Historia de la Armada española realizada en su momento por el Capitán de Navío Cesáreo Fernández Duro en la segunda mitad del siglo XIX.

Pocos conocen, por ejemplo, el desastre inglés de la Contra Armada, respuesta a la Armada de Felipe II que acabó en un fracaso aun superior al de esta. Desde aquellas culturas se habla 50 veces de sus éxitos por una de sus fracasos y no se miente, simplemente no ponen en valor la verdad absoluta sino la suya; nadie les paga por otra cosa. Y, de paso, también tratan de construir o influir en la Historia de los demás.

Otro buen ejemplo fue la instrumentación que de la Historia hizo Mahan en su célebre obra "La Influencia del Poder Naval en la Historia (1660-1783)", publicada en 1890, utilizando la de España como contrapunto a la del Reino Unido con vistas a demostrar la superioridad del Poder Naval y sus posibilidades, dando cuerpo doctrinal y coherencia a los movimientos estratégicos realizados por los Estados Unidos en ese tiempo y difamando de paso a su rival estratégico de entonces.

Su trabajo no sirve a la Historia sino que se sirve liberalmente de ella, la instrumenta, para hacer política y justificar una concreta opción. El interés del Contralmirante estaba dirigido más a la elaboración del pasado que al propio pasado, colaborando en la producción de una imagen que se utilizará a favor de ciertos objetivos no relacionados con la investigación histórica.

Así, afirmaba públicamente que la Historia escrita no era más que un conjunto de detalles subordinados alrededor de una idea central; que a algunos hechos no merecía la pena dedicarles demasiado esfuerzos; que la búsqueda de la certeza plena podía conducir a la falta de decisión; y que los hechos hay que tomarlos en su conjunto y siempre subordinados al tema central.

Eso no es historiar sino narrar. Narrar es contar, describir la realidad desde un punto de vista subjetivo; son emociones presentadas en términos racionales para luchar por la legitimidad y movilizar a la sociedad. No hay un profundo y sesudo trabajo académico detrás de ellos. Una ligación entre hechos y personas realizada a través del anclaje de las emociones, cuyo surgimiento conviene auspiciar para tratar de unirlos luego al

discurso. Y es que las narrativas importan en el ámbito político, y mucho, pues proporcionan racionalidad, y lo que es más importante, legitimidad.

Es un poder discursivo que da sentido y racionaliza, una herramienta de persuasión política más potente que los argumentos. "La política no responde a hechos, sino a percepciones, y éstas son en parte construidas a partir de esos relatos y narrativas."

Piénsese en la importancia que tiene para la marina británica la popularidad de la canción "Rule Britannia!" fruto de un poema de James Thomson musicalizado por Thomas Arne en 1740 con su estribillo "Rule, Britannia! Britannia rule the waves. Britons never never never will be slaves"

La sobriedad del discurso, su simpleza, sus ritmos, su carácter histórico, son una llamada a la movilización. No concreta nada en especial al tiempo que es toda una exposición de valores y una propuesta de futuro, porque la doctrina pertenece al marco cultural del público, y lo correcto se encuentra colectivamente identificado. Es un himno, una mirada a lo más alto, una narrativa musical, hecha para conmover y estimular.

Se trata de una suerte de jingle, esto es una canción o melodía de corta duración y fácil de recordar, que busca promover un producto o servicio, por lo general, haciendo alusión a sus atributos o a algún vínculo emocional con el consumidor, mejorando el posicionamiento de la marca en el mercado. A esta estrategia se le conoce como branding auditivo. Su eficacia reside en que, al ser composiciones musicales, son más persuasivos que un simple texto y generan un menor rechazo en la audiencia que lo recibe.

Una narrativa, y una narrativa estratégica mucho más, es una selección de hechos, relatada con una mayor o menor inexactitud y libertad para su selección. La verdad no es un criterio relevante por más que no precisen de mentir; tan solo requieren de imaginación. De escoger aquello que concurre en lo que se dice y de ignorar sin discutir (porque discutir es poner en valor primero y publicitar después) lo que no lo hace.

Sin llegar a estos extremos, el líder también precisa de expresar su visión en sus términos más amplios, transmitirlos y hacerlos tangibles, comprensibles. Hacen falta explicitar las claves del futuro pretendido y al tiempo, movilizar al grupo en la dirección indicada en la visión, estimular y no dejar decaer el ánimo, para enderezar a los que se tuercen y dar luz donde no la hay, marcando de paso la dirección de avance. Todos necesitan

conocerla para tratar de orientar sus actos ejecutados independientemente, narrativa favorece la coordinación de esfuerzos.

Simultáneamente y en el caso de una relación dialéctica, también interesa hacer más accesible el entorno sobre el que se actúa, mermar su consistencia en aquellas áreas sobre las que se va operar y se estima que va a existir oposición, afectando a la voluntad y persistencia de quienes deben de adoptar o llevar acabo resoluciones que pueden ser contrarias al interés de la empresa; o también favoreciéndola por su asociación con términos y valores positivos.

Esto no es sólo una cuestión ligada a las grandes organizaciones, sino también pertenece a las empresas. Muchas de ellas en sus mensajes, en su publicidad, como se ha visto, tratan de ligar algunos de sus productos, y aun la propia marca, con determinados valores que poco o nada tienen que ver con ellos; generan así anclajes emocionales. Todos hemos visto en la publicidad de empresas de productos refrescantes, por ejemplo, relacionar estos con el ocio, la amistad o, más sorprendentemente aún, con la solidaridad, el medioambiente o el compromiso que, en principio, poco o nada parece tienen que ver con sus productos.

Es crítico cuando se trata de grandes colectivos humanos, el desarrollo de una narrativa que aúne los distintos planos de decisión implicados contribuyendo a la vertebración del movimiento, a su consolidación en las mentes de los actuantes mientras propicia la unidad de acción. Al mismo tiempo afecta al entorno haciendo dudar sobre los fundamentos propios y mostrando poca resistencia.

Las narrativas lo ocupan todo dentro del ámbito considerado mientras, en su grado extremo, tienden a sustituir el pensamiento por consignas que se recitan a modo de una suerte de mantra. Posibilitan la colonización mental mientras convierten a quienes se sitúan bajo su influencia en una suerte de creyentes.

Las narrativas son, no se olvide, un esfuerzo inteligente de comunicación. Cambian de forma para mantener inalterable el fondo sin aburrir. El aburrimiento es nefasto para los afanes de comunicación y novedad que encarnan las narrativas y que habrán de servir a la concertación de acciones.

Las Decisiones Estratégicas

Decisión y escenario estratégico

Los grandes líderes militares han sido sublimes intérpretes del momento vivido y a través de esa interpretación han alcanzado la victoria (que no necesariamente la paz, que pertenece a la política). Ejemplos no faltan: Alejandro, Amílcar, Aníbal, Asdrúbal, César, Napoleón, Grant, Patton, Eisenhower... Todos ellos fueron capaces de comprender la situación más deprisa que sus rivales. Cada momento estratégico puede requerir de su líder, entendiendo por tal a una persona portadora de un conjunto de cualidades especialmente adecuadas para ese momento.

El liderazgo estratégico, no es o no debe ser, un permanente “orden y mando” por más que se deba preservar esa imagen, una imagen de unidad, sino un ejercicio de la auctoritas mucho más difuso e inconcreto. En este nivel, las órdenes no sólo se construyen, se dan y se reciben, sino que también se interpretan, se deconstruyen y se reconstruyen en una suerte de ciclo destinado a interrumpirse en el nivel inferior.

Clausewitz sostenía que la guerra “no pertenece al ámbito de las artes ni de las ciencias, sino que forma parte de la existencia social humana”, aunque opina que “la expresión “arte de la guerra” es más adecuada que “ciencia de la guerra.” Su manejo se acomete más por parámetros intuitivos, como “arte”, que de forma plenamente conforme a un método científico; la estrategia, como el ajedrez, tiende a incorporar así un componente de genialidad.

Esa es precisamente la cuestión. Los problemas complejos que son los que, de común, se dan en este nivel, implican distintas alternativas, no admiten soluciones a corto plazo, son habitualmente poco claros, pueden llegar a contener una cantidad ingente de variables y de derivadas junto con datos insuficientes, ambiguos y difícilmente valorables. No todas las variables pueden quedar bajo control; las más de las veces, es preciso aceptar un grado de indeterminación en el juicio. Por eso Napoleón preguntaba a sus generales si tenían “suerte.”

Si en el ámbito táctico se presentan las grandes capacidades de Mando como un “don”, el “don de Mando”, la estrategia requiere también de un mismo trato sino superior, como merece quien, desde la maestría, está obligado a obrar frente a lo desconocido en los límites mismos del posibilismo y, además, evitando siempre perder la iniciativa.

Pero mandar a alto nivel en el siglo XXI es influir, algo que a veces nivel táctico y desde la perspectiva del “don de mando” - un concepto de poder “hard” y táctico - no se valora suficientemente; el poder estratégico, como se ha visto, viene distribuido por cuotas. No hay linealidad en el liderazgo que demanda una organización estructurada en niveles, los “dones” han de ser diferentes según sea la ubicación del líder. Y cuanto más alto, más importante y extraño.

En este escenario, el auténtico líder estratégico es el que educa las sensibilidades de sus subordinados, de su equipo, pues el estudio de los problemas en no pocas ocasiones debe acometerse como un trabajo de equipo. Este aspecto es capital pues con la educación se condiciona lo que es importante y lo que no, vislumbrándose (o no) con ello las diferentes alternativas. Imaginación, ingenio y creatividad han de ser las nuevas características del líder y de su equipo. De ahí el afán jesuítico por formar a las élites y darles capacidades extraordinarias. El auténtico líder estratégico, lo demuestre o no, es un ser extremadamente sensible.

El artículo 77 de las vigentes Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas establece que “la condición esencial del que ejerce el mando es su capacidad para decidir,” en el que se reitera nuevamente lo que se expresa en el artículo 60 mientras, el artículo 9 establece para la autoridad, “el derecho y el deber de tomar decisiones, dar órdenes y hacerlas cumplir.”

Decidir es escoger la mejor entre dos o más alternativas conforme a un cierto criterio de valoración. La decisión básicamente se compone de tres elementos: la información, el riesgo y la personalidad del sujeto (o ente) decisor. Para el análisis del problema concreto es necesario conocer cuál es la situación interna de la organización, sus recursos y capacidades es esencial. De igual forma es básico conocer su trayectoria, en lo que a la forma de abordar en el pasado situaciones similares, se refiere (lecciones aprendidas). No menos importante es conocer como otras organizaciones han abordado problemas similares (benchmarking). Y también analizar las alternativas y sus posibles resultados.

Desde la perspectiva de empresa y en el proceso de la decisión, podemos definir tres fases dentro de la Dirección Estratégica: Análisis de Estrategias, Formulación de Estrategias e Implantación de Estrategias. El análisis estratégico de una empresa es el proceso que sirve para identificar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización así como sus fortalezas y debilidades, de forma que

permita el diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia. Implica también la definición de los fines y misiones de la empresa (lo que ayuda a una actuación cohesionada y coherente) así como el análisis externo y el análisis interno.

Recordando la máxima jesuita con la que habríamos el capítulo, el comienzo del liderazgo se encuentra en el propio conocimiento, quien no se conoce a sí mismo difícilmente puede saber dónde quiere ir. Tampoco puede liderarse a los demás, si uno no es capaz de liderarse a sí mismo lo que, por otra parte, resulta plenamente válido especialmente si se entiende al líder estratégico como una rama específica de una organización compleja y que el poder de decisión puede encontrarse distribuido entre diferentes actores, en una suerte de “nube.”

El segundo bloque del proceso de decisión estratégica corresponde a la formulación de estrategias que permitirían el logro completo (eso es típico del nivel operacional de decisión) o parcial del problema planteado o la simple mejora de sus condiciones generales. Estas estrategias se evalúan de acuerdo a criterios establecidos. En la fase de implementación y desde la perspectiva de la dirección estratégica de empresas, es útil la elaboración de un plan estratégico que recoja las decisiones previamente adoptadas y sus objetivos. Esta fase depende de la orgánica y de la cultura empresarial, y se completa mediante una etapa de planificación y control estratégico que prevea la corrección de las estrategias, si estas no funcionasen debidamente, esto es, cuando los resultados obtenidos no son acordes con la misión y objetivos previamente planteados.

Las decisiones estratégicas son de todo tipo. Así, por ejemplo, la sustitución de la hulla por petróleo realizada por la Armada Británica en 1912 fue una decisión estratégica y de gran calado, que contribuyó significativamente al resultado de la Primera Guerra Mundial y se extendió a la locomoción terrestre con el motor de combustión interna; en palabras de Lord Curzon “nadaron hacia la victoria llevados por un mar de petróleo.” Estamos ante una decisión de trasfondo político y de primer nivel cuyas consecuencias nos alcanzan hasta hoy. Los flecos son a veces más relevantes que la decisión en sí, por importante que esta sea.

En fin, las decisiones estratégicas no son rutinarias. Las decisiones rutinarias quedan consignadas habitualmente a los niveles de decisión medios y bajos. En estos niveles, los procedimientos de decisión son normativos y prescriptivos. Las decisiones

estratégicas, por lo general y como se ha visto, no están sometidas a un proceso puramente sistemático de resolución, aunque sí a principios cuya observancia no garantiza un resultado favorable aunque lo posibilita en mayor medida.

El margen para la adopción de decisiones estratégicas suele ser más amplio. Implica en no pocas ocasiones cadenas de decisiones concertadas, esto es, supone un plan, demanda una mayor profundidad en el proceso previo a la decisión, en el análisis e investigación del marco, puede implicar un nivel subóptimo de conocimiento del escenario presente y no ya de su evolución futura, que también y mucho más, además de un cálculo de los costes y una hipoteca para el futuro que habrá de traducirse en un esfuerzo sostenido por una voluntad prolongada en el tiempo.

Asimismo y por su complejidad, implican en no pocas ocasiones a distintos agentes con poder decisorio, lo que obliga a la negociación y el consenso entre ellos con vistas a alcanzar una actuación concertada y una cadena de decisiones sostenidas y coherentes en el tiempo. Esto, a su vez, no resulta óptimo para los actores individuales de cada una de las organizaciones implicadas, y obliga al establecimiento de canales regulares entre ellas. Es más, requiere de un proceso interno de comunicación que sirva para explicar un proceder a los diferentes niveles, a primera vista, insatisfactorio y hasta contraproducente.

La decisión racional

Método significa el modo de hacer o decir con un cierto orden. Un método de planeamiento es un procedimiento ordenado de razonar para con el que se pretende llegar a la mejor solución para un problema. La Real Academia Española, define planeamiento como la acción de hacer planes, que a su vez define como un modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Todo método para planear y decidir funciona identificando el problema, haciendo acopio de información, concibiendo posibles soluciones, eligiendo la mejor y luego optimizándola. El problema es que según sea cada nivel, los elementos a considerar difieren.

Existen muy distintos modelos. Así, el profesor Gerras, en un trabajo de sumo interés didáctico, distingue 8 modelos: racional, de racionalidad limitada, incremental, de exploración, de Polis, tipo cubo de basura, de negociación y participativo. No contamos aquí con margen para detenernos en todos, sino a lo sumo verlos desde una perspectiva global e indeterminada. Es más, otros autores ofrecen otras variedades con sus beneficios y problemática específica.

El pensamiento estratégico prescriptivo o racional-administrativo considera que la dirección posee una discrecionalidad considerable, es analítica y racional y puede planificar de forma comprensiva. Se asienta sobre la definición de objetivos, identificación de alternativas y el cálculo de consecuencias. La decisión se adopta así sobre la base del cálculo coste-beneficio, reiterándose el proceso cuantas veces se quiera.

Esto culturalmente encaja muy bien en el patrón de actuación de las Fuerzas Armadas. Por ejemplo, el artículo 62 de las Reales Ordenanzas titulado “toma de decisiones,” establece que: “En el ejercicio de su autoridad será prudente en la toma de decisiones, fruto del análisis de la situación y la valoración de la información disponible, y las expresará en órdenes concretas, cuya ejecución debe dirigir, coordinar y controlar, sin que la insuficiencia de información, ni ninguna otra razón, pueda disculparle de permanecer inactivo en situaciones que requieran su intervención.”

En un entorno táctico e inmediato es ampliamente conocido el ciclo OODA, o ciclo de Boyd: Observación, Orientación, Decisión y Acción. Para John Boyd, piloto militar, “la rapidez debe proceder del profundo conocimiento intuitivo de la relación de uno mismo con el veloz entorno cambiante”, reaccionar por intuición es siempre más rápido que hacerlo por análisis. Intuición es la suma de experiencia más conocimiento, esto es, implica una racionalidad; cuando se detectan varios parámetros correspondientes a un estándar dado, se asume este, se orienta la situación en el entorno, y se decide y aplica la respuesta previamente meditada y adaptada a ese ambiente. Y este sistema vale a muy corto plazo, pero también por la racionalidad aludida puede ser útil en entornos de menor inmediatez.

El esquema canónico análisis-decisión, propio del pensamiento racionalista a ultranza, plantea algunas carencias. Para los críticos, este pensamiento es de tramo corto -las leyes del espacio euclidiano (3D) no se cumplen en espacios topológicos (nD) -, válido

en un entorno reducido; la linealidad no funciona en los procesos de toma de decisiones de nivel estratégico, habida cuenta de la complejidad de las situaciones que sirven de base al proceso de la decisión y la dificultad que entraña la toma en consideración de las múltiples variables en las que cabe descomponer la realidad.

Además se presta demasiada atención a la eficacia (relación entre lo propuesto y lo conseguido) y a la eficiencia (relación entre lo conseguido y su coste). Un nivel a veces insuficiente a los efectos del proceso considerado y a las respuestas que este puede desatar, ignorando el principio dialéctico acción-reacción que desborda en la práctica la linealidad del unilateralismo. De hecho, sí se es riguroso, el mundo está gobernado por lo que se conoce como ecuaciones no lineales.

El problema queda consignado por un planteamiento del líder central frente al cual no cabe ninguna posibilidad de respuesta de los órganos subordinados reducidos a la condición de meros ejecutores. Tal posibilidad, tiene a lo sumo un carácter débil y excepcional, pudiendo minusvalorarse desde este mecanicismo el componente participativo con que es deseable cuente el proceso de la decisión, en nombre de la eficacia, la comodidad o del marco temporal.

Hace falta identificar otros procedimientos con vistas a dar un mayor peso a los agentes y actores subordinados y, de paso, uno menor al líder central, al tiempo que se otorga más margen para la negociación e intercambio entre instituciones y organismos a nivel horizontal y tomando cancha frente a posibles incidencias.

El Método de Planeamiento Militar Operativo, en sus distintas versiones y en los niveles táctico y operacional, se puede dividir en: recepción de la misión, análisis de la misión, acopio de información, estudio de las líneas de acción propias y del adversario, análisis de los modos de acción y confrontación, comparación de los modos de acción, aprobación de los modos de acción y preparación de las órdenes. Existen en él, en la mayoría de los modelos de este corte, una serie de hitos característicos como las conferencias de análisis de la misión o de la decisión donde intentan aunarse las voluntades y percepciones de los niveles inferiores así como para que manifiesten su compromiso con lo que les va a ser ordenado. De paso, son instruidos en lo que se ha de hacer, sus razones, limitaciones así como en el propósito del mando.

Este método recoge bien el proceder militar porque es jerárquico, los problemas se presentan bien estructurados, las decisiones se basan en cuestiones casi mecánicas, es racional y lógico y se adapta plenamente a la naturaleza militar. Por tanto, es de aplicación constante en el nivel de los enfrentamientos y en escenarios convencionales.

Con todo, sus debilidades son fáciles de detectar: su carácter jerárquico lo hace rígido, las comunicaciones son verticales e incitan a mantener un estrecho control sobre los subordinados; es especialmente lento y pesado para afrontar imprevistos y las oportunidades pueden dejarse pasar inadvertidamente, en tanto que las comunicaciones fluyen hacia arriba o hacia abajo. También por ser estrictamente jerárquico, las ideas de los niveles superiores se dirigen hacia los niveles inferiores con más rapidez que a la inversa, pese a que los que están más al tanto de la situación, se encuentran en la parte inferior de la estructura piramidal jerárquica. Las autoridades en el nivel superior son las únicas que tienen la visión global y, por lo tanto, corresponden al universo de los que planean y no al universo de los que las ejecutan. Parece más natural que los que tengan más conocimiento de las capacidades, fortalezas y limitaciones de las tropas sean los niveles de conducción de la parte inferior de la pirámide jerárquica.

Los sistemas de planeamiento militares, los clásicos, realizados mediante el análisis y cruce de líneas de acción propias y de la contraparte, reducen la utilidad de la metodología ya que se corre el riesgo de eliminar datos cuyo despliegue en el tiempo puede resultar capital, disminuyendo las opciones y alternativas posibles. En cualquier caso y sin perjuicio de lo anterior, las líneas de acción de la contraparte más probable y más peligrosa sirven para fijar el marco de las opciones disponibles; con la más peligrosa se prevé la seguridad y con la más probable la maniobra.

La simplificación es siempre negativa. Decidir qué es y qué no es importante, con vistas a su toma en consideración en el proceso, es crítico pues condiciona la decisión adoptada. Y esto puede quedar inevitablemente establecido por niveles inferiores dedicados al apoyo y preparación de la decisión, esto es, no por el nivel militar de mayor autoridad y visión; la formación y conocimiento del propósito del mando de los subordinados es capital. El trabajo de campo, y la criba subsiguiente, como siempre, son esenciales.

Aproximaciones dinámicas al problema de la decisión

En el pensamiento estratégico centrado en los procesos estratégicos, en concreto la denominada “Escuela del Aprendizaje”, entiende de cómo se toman las decisiones no estructuradas, no programadas, estratégicas, dentro de las organizaciones, quedando estas ligadas bien al proceso visionario de un líder, bien al propio del conjunto de una organización.

La conformación de una estrategia para esta Escuela es el resultado de la convergencia de patrones de comportamiento de la organización que funcionan adecuadamente toda vez que su naturaleza compleja y dinámica, excluye la posibilidad de su control deliberado. La función del liderazgo, nuevamente para esta Escuela, no es tanto concebir estrategias sino dirigir el proceso de planeamiento.

En la literatura sobre planificación se reconoce en general que un concreto plan puede fracasar por ser, de partida, impracticable. Pero, también e igualmente en general, no se reconoce el punto importante de que muchas restricciones pueden estar ocultas durante el proceso de planeamiento y sólo se descubren durante la implementación. Además las condiciones de factibilidad cambian con el tiempo; las restricciones desaparecen o son superadas mientras aparecen otras nuevas. Consecuentemente, el intervalo de soluciones sufre de transformaciones continuas, se expande en unas áreas y se contrae en otros.

Esto, en parte, puede solventarse introduciendo progresivamente en el tiempo más variables y replanteando nuevamente el problema en cada fase, lo que permite hacer un uso de la experiencia obtenida; y también se genera una linealidad de sucesivos tramos cortos. Es lo que en el ámbito del estudio de las políticas públicas se conoce como “incrementalismo” o método incremental.

Su utilidad en decisiones de alto nivel es una prueba más del acercamiento entre política y estrategia, así como del alejamiento de esta última de la táctica. Y la política es algo más que el tándem decisión-acción, incorpora otros valores; es más un conjunto secuencial de acciones que una decisión particular. La política son palabras, diálogo, inspiración; a veces basta con hacer que algunas palabras floten en el ambiente para que los niveles de decisión inferiores actúen; imponer las palabras a utilizar, señalar el lenguaje correcto, es hacer política de alto nivel. Y eso mismo, aunque en mucha menor medida, le pasa a la estrategia, especialmente cuando esta sube de nivel.

El incrementalismo se basa en un proceso de aproximaciones sucesivas a unos objetivos que van cambiando a la luz de las nuevas consideraciones que las situaciones aparecidas traen consigo. Esto, palió en parte el problema sin resolverlo plenamente, toda vez que existen opciones que ya no están disponibles tras la toma de una decisión parcial, pues su aplicación genera de facto un nuevo escenario que no resulta siempre enteramente reversible. Es un proceder más conservador, que sin ser propiamente un método de prueba y error, hace más factible la retrocesión; se arriesga menos.

Además, posibilita el consenso entre las instituciones implicadas, pues al requerir más tiempo su aplicación sucesiva puede otorgar, según el caso, más margen para el acuerdo con otras organizaciones y en otros ámbitos concernidos por la decisión; asimismo, da un mayor margen el vadeo, la realización de maniobras para sortear los obstáculos que una ejecución plena y directa puede plantear.

Su uso ampliado es, en suma, un método secuencial, transaccional e iterativo que sin ser óptimo y ralentizando el proceso de decisión, es realista y promueve la actuación conjunta cuando existen distintas organizaciones o instituciones implicadas. Además es una aproximación prudente al problema planteado.

Su riesgo – que se suma a tener que aceptar que la mayoría de las decisiones nunca se implementan como se planificaron dado que, tanto los cambios en el escenario como de la incorporación activa de otros agentes a lo largo del proceso, provoca su modificación - es que si las variables escogidas no eran las más relevantes o no se implementan oportunamente y el problema puede agudizarse y desembocar en que el líder acabe por dar otra dirección al plan de intervención original (para bien o mal, pudiendo ser de partida la base troncal para distintos planes alternativos de uso condicional) o incluso, precipite su implementación.

Otro inconveniente puede venir del hecho de que los actores concernidos pueden modificar las reglas de juego y la distribución de roles hasta desviar las acciones planificadas. Estamos ante un proceso amalgamado de negociaciones a veces encubiertas fruto de relaciones activas; de este modo, la interacción fuerza a la reelaboración, a la redefinición, de la decisión adoptada.

En cualquier caso, este despliegue de decisiones en el tiempo no es teóricamente tan eficiente como el análisis holístico de la situación y su resolución atendiendo a su naturaleza integral desde una perspectiva sistémica, sin hurtar en todo o en parte el

contexto a las decisiones adoptadas. La cuestión se sitúa en valorar los defectos de una aproximación secuencial frente a los riesgos de una aproximación sistémica. Y una aproximación sistémica bien hecha requiere de muchos medios de todo tipo, además de tiempo.

Y es que el conocimiento de cualquier problema en el siglo XXI precisa una aproximación multireferencial y multidisciplinar para asegurar un enfoque lo más acertado posible. Los problemas son poliédricos, difíciles de predecir y con múltiples lecturas y claves. Los modelos de previsión no son suficientes, hay que completarlos con un análisis integral que aporte el telón de fondo para las decisiones. Esto es, de una visión de gran angular, seguida de un enfoque centrado sobre una precisa área. Naturalmente, esto es mucho más complejo.

Ello es así porque, cuando entramos en el campo de las ciencias sociales, la predicción se complica de tal modo, que cualquier metodología determinista (como el cálculo de tendencias) resulta inviable; parece como si la naturaleza se resistiera a dejarse encerrar entre ecuaciones. Los estudios sistémicos tratan de ver el escenario en su conjunto en cuanto a aquello que le es pertinente y referido a la finalidad que se hace, agregándose variables sucesivamente y analizando las interacciones que se producen hasta alcanzar un margen de error establecido de antemano y que se juzga aceptable.

Prospectiva y análisis sistémico

La ciencia ha desarrollado numerosas técnicas que, partiendo de datos de sucesos pasados, y a través de un desarrollo matemático, las tendencias, proporcionan luz sobre el futuro. El problema aparece cuando esos modelos no pueden ser aplicados, porque no se tengan datos que extrapolar o porque la velocidad del cambio lo impida. En estos casos se puede recurrir al juicio sistematizado de un colectivo de expertos que se trata de objetivizar a través de la implementación de un modelo teórico.

Cuando se trate de hacer una reflexión para preparar una acción estratégica a largo plazo en que aparezcan dos circunstancias que afecten al estudio de sistemas, tales como la incertidumbre y la imprecisión, el estudio se acomete con métodos a los que se les puede dar el nombre de intuitivos, debido a que el responsable de adoptar las decisiones, lo hace basándose en técnicas de evaluación subjetiva, en las que

intervienen dos grupos, el de expertos que son consultados y el de analistas que analizan y evalúan.

Los métodos basados en tendencias son válidos para un entorno reducido porque el futuro no es sólo evolución. Las tendencias sufren quiebras difícilmente pronosticables, mutaciones y cambios de paradigma. En esta lógica, el futuro puede considerarse como una suma de tendencias y mutaciones. Un hecho crítico queda referido pues al descubrimiento de las mutaciones en tanto que elementos portadores de futuro. Requeriría este de un procedimiento de vigilancia estratégica de la mayor trascendencia.

Etimológicamente la palabra prospectiva, tiene su origen en el verbo latino “prospiciere” que significa “mirar a lo lejos”. La prospectiva sostiene Gastón Berger, pretende mirar a lo lejos, con amplitud sistémica sobre la base de que el futuro no puede predecirse, sencillamente porque no existe. Si a los enfoques anteriores podemos llamarlos deterministas, el de la prospectiva es indeterminista. Para ella el futuro es múltiple e indeterminado y además está por hacer, es decir, no hay un futuro, hay muchos; es un proceso que vuelve sobre sí mismo y se realimenta de forma iterativa. Se trata de pasar de la anticipación a la acción estratégica.

Su visión es global, su horizonte a largo plazo e introduce elementos subjetivos en forma de opinión de un conjunto de expertos seleccionados por su conocimiento del tema. La prospectiva supone un cambio de actitud ante los futuros; no es suficiente con conocer, el futuro se hace, hay que intervenir. De todos los objetivos posibles, hay uno que es el deseable, saberlo con anticipación e intentar poner los medios para llegar a él es el objetivo de la prospectiva. La prospectiva será una actitud activa frente al futuro que será útil para orientar las decisiones en el sentido del futuro deseado.

La utilización de una metodología holística, la prospectiva, la planificación estratégica... pueden provocar errores abultados, por lo que se suelen utilizar acompañadas de métodos más lineales de decisión y como complemento a ellos. Esta utilización puede realizarse de forma continua o en paralelo. Se precisa, en cualquier caso de hacer vigilancia estratégica para captar los elementos esenciales que van a configurar el escenario y las posibles causas de mutación en el mismo.

La fragmentación del espacio decisor

Como se ha señalado reiteradamente los movimientos tácticos y operacionales son relativamente sencillos; sin embargo, los problemas estratégicos son mucho más complejos, y no solo desde la perspectiva del escenario, sino también desde la propia del agente a resultas de que, en el ambiente estratégico, interactúen varios dominios. Es un proceso y no un acto único u orden.

Es pues imprescindible comprender que algunas acciones estratégicas de alto nivel no son, o no pueden ser, un producto del frío cálculo tecnocrático sino el resultado del análisis, discusión y comunicación recíproca entre el líder estratégico y sus mandos subordinados y también con otros colectivos, administraciones, grupos y agentes sociales, sin cuya concurrencia no es posible su plena y satisfactoria implementación. Se trata de un procedimiento amalgamado de relaciones activas.

Esto es así porque, para empezar, el poder para la adopción de decisiones estratégicas se encuentra habitualmente distribuido entre distintas instituciones o actores institucionales, lo que obliga primero al mutuo conocimiento y después al diálogo que sirve para establecer las bases del consenso desde el que sólo es posible desarrollar cualquier actuación eficaz. Además, se debe desarrollar un importante esfuerzo de comunicación con vistas a convencer a los niveles superiores de decisión, con el que también interactúan y compiten las restantes organizaciones exponiendo sus necesidades al tiempo que plantean, opciones posibilidades y, en función de ellas, sus demandas.

Esto es algo que a los militares nos cuesta, porque la esencia del pensamiento militar en relación al problema se encuentra perfectamente expresada en el artículo 79 de nuestras Reales Ordenanzas en las que se establece, siguiendo la más pura tradición militar que “la responsabilidad por el ejercicio del mando militar no es renunciable ni compartible.” La tendencia militar clara es a un pensamiento racional administrativo que, por lo demás, casa perfectamente con la linealidad de la lógica estamental intrínseca a las Fuerzas Armadas. Esto hace que, en la práctica, sea común que a una concreta lógica se le incorporen elementos dialécticos.

La fragmentación horizontal del liderazgo unida a la necesidad de satisfacer un espectro de decisiones referidas a otros aspectos y sumada a la propia naturaleza evolutiva del escenario planteado, hace que muchas de las decisiones adoptadas por los líderes

estratégicos sean aparentemente subóptimas, lo que obliga a realizar un esfuerzo pedagógico con los subordinados para explicar las razones de las limitaciones y constreñimientos impuestos en sus actuaciones y su naturaleza. Se busca no tanto la mejor decisión, sino una decisión que satisfaga, al menos en sus términos mínimos, a todas las partes implicadas en su adopción, maximizando a nivel global el resultado obtenido.

La no decisión

Las decisiones operativas no son necesariamente decisiones sencillas pero sí decisiones que, por lo general, deben adoptarse en un lapso de tiempo limitado. Es más, el líder táctico-operativo tiende a resolver todo lo que se le presenta, a no dejar nada sin atar. El líder estratégico no tiene porqué, por más que se pueda sentir llamado a ello.

En las cuestiones estratégicas puede, así, no haber necesidades perentorias por decidir. Y no decidir es también una decisión. Vivimos en una sociedad en permanente llamada a la acción. Como apunta Hanna Arendt, el hombre moderno ha desterrado de su vida la dimensión contemplativa para convertirse en una suerte de animal laborans. Parece obligado hacer algo como respuesta a cualquier cosa.

Por contra, su actuación tiene consecuencias de segundo y tercer nivel, a veces más relevantes que el propio problema planteado y en muchos casos desconocidas por difíciles de prever. Es por ello que en los estudios de detalle se hace, como se ha visto, una aproximación sistémica asociada a una visión de amplio espectro y a un estudio lo más detallado posible. Pero ni aun así pueden extrapolarse muchas de las consecuencias que una decisión, que en su momento pudo ser acertada, puede traer en el futuro además de las que se deriven del presente.

Entre los atributos del militar se sitúa la decisión; su naturaleza pretende ser decidida, más activo que contemplativo, más resuelto que pensador. De hecho eso es la capacidad que define al Mando y una medida de su realización. Como consecuencia de todo ello, puede haber hasta una tendencia cultural a sobredecidir.

Así el art.9 de las RR.OO. de las FAS establece para estas "La autoridad implica el derecho y el deber de tomar decisiones, dar órdenes y hacerlas cumplir, fortalecer la moral, motivar a los subordinados, mantener la disciplina y administrar los medios

asignados” mientras en el ya citado artículo 62 se fija que “En el ejercicio de su autoridad será prudente en la toma de decisiones..., sin que la insuficiencia de información, ni ninguna otra razón, pueda disculparle de permanecer inactivo en situaciones que requieran su intervención.”

Un líder estratégico demuestra su condición de tal en los procesos de gestión del cambio. Pero eso no quiere decir que todos los líderes estratégicos tengan que hacer cambios para demostrar que son líderes. El riesgo se encuentra ahí, en una tendencia a la realización de cambios que a la postre pueden no ser necesarios dentro de una cultura que ensalza el valor de la decisión.

A esta tendencia se suma una percepción de urgencia, simplemente fruto de su visibilidad, de ser tenido en consideración durante un plazo más largo del habitual o a la propia incómoda naturaleza fáctica que lo acompaña y puede clamar por una resolución que este intelectualmente no precisa, al menos en el estadio considerado. Además está el “efecto martillo,” la tendencia a utilizar los medios propios como respuesta frente a cualquier problema.

De hecho, la mayor parte de los problemas estratégicos no pueden resolverse sino que se gestionan; las soluciones taxativas y simples, tipo cortar el nudo gordiano, no son frecuentes. Esto es algo muy diferente del modelo militar de resolución de problemas, que por lo general aspira a obtener resultados tangibles en un margen de tiempo dado.

En cualquier caso, hay que diferenciar la gestión de los problemas y separarla de la toma de decisiones, pues no son procesos equivalentes. La primera encarna una visión holística que implica la realización de distintas actividades que favorezcan primero el acotamiento de la cuestión y después su resolución por procedimientos indirectos; va así desde la gestión de los problemas propiamente dicha hasta su resultado final. El segundo implica un proceso en principio pautado, cuando no reglado.

Las decisiones tensionan las organizaciones. El uso del poder desgasta y tiene siempre un costo, cuanto menos en términos de legitimidad. No obstante, si una decisión siempre implica costos y riesgos, la no decisión también aunque normalmente menos. En palabras de Maquiavelo y en lo que constituye una llamada a la acción “más vale obrar y arrepentirse que no obrar y arrepentirse igualmente”

Con todo, las decisiones estratégicas, las reorientaciones, están llamadas a ser pocas. Las decisiones, al margen de su bondad, pueden hacer singularmente vulnerable a una organización, especialmente en el tiempo que va desde su toma hasta su completa implementación. Traen consigo, pues, un proceso de gestión de tiempos.

En efecto, un movimiento estratégico implica otros sucesivos a nivel operacional y táctico, esto es, genera un desalineamiento de las estructuras de decisión inferiores que el desarrollo de una acción coherente obliga a recuperar. Es imprescindible pues que estos niveles cuenten con una visión de la maniobra que se está desarrollando y que permita conocer por adelantado la marcha para poder preverla en la medida de lo posible, ahorrando esfuerzos y minorando el tiempo de desalineamiento. El dominio de los tiempos se plantea como imprescindible así para el éxito real de la maniobra.

Los riesgos desconocidos o temerariamente asumidos, pueden producir una fractura entre niveles, esto es, que las estrategias diseñadas conforme a un concreto proyecto político no funcionen (como ha sido el caso de Libia o Irak) o que las tácticas fruto del diseño estratégico no sean las adecuadas. Y los problemas que se han creado en la zona con las intervenciones pueden ser incluso más graves que los que había antes de que estas se llevasen a cabo. La proactividad, la anticipación tiene, sin la menor duda, sus riesgos.

La decisión implica pues generar un desalineamiento, un costo que también se produce como consecuencia de la fricción ya que esta es distinta en los diferentes niveles y, singularmente, en el táctico al que cumple gestionarla en mayor medida. También el factor tiempo obliga al permanente reseteo de los niveles.

En este marco, un concepto clave del taoísmo, cuya transposición al medio militar resulta fácil es el wu wei, el principio de no actuación, de no intervención, que no es lo mismo que no hacer nada. Se basa en conducir las situaciones de una manera suave sin convulsiones, sin traumas, sin fracturas, fluidamente. Sus movimientos se desarrollan aparentemente sin esfuerzo como fruto de un flujo natural.

Esta idea se encuentra asociada a la paciencia estratégica y plantea las decisiones como una opción realizada desde el completo dominio de uno mismo. No se hace nada porque se estima que, en ese concreto momento, no es necesario; pero simultáneamente, se encuentra preparado para hacerlo, expectante. El general en este contexto no manda

sino que indica. Su mera presencia, su mirada, hace que los acontecimientos discurran como si se tratase de una parada militar.

Esto es extremadamente importante pues enlaza con la idea de una política entendida como gestión de tiempos. El líder estratégico debe ser un gestor de tiempos, como obliga el proceso de planificación en cuya confección de contarse las repercusiones de su proceder.

De hecho, los grandes maestros de la estrategia militar son maestros de un arte que se conoce se conoce como la inacción militar. El ejemplo histórico más característico de esto es Quinto Fabio Máximo Cunctator, literalmente “el que dilata”, el irresoluto, que, en el contexto de la Segunda Guerra Púnica y con Aníbal en Italia, sabedor de que Roma era inexpugnable y que este era superior en campo abierto, resistió todas las presiones que propugnaban su intervención (Aníbal destruyó, por ejemplo, las villas de sus rivales políticos, mientras respetaba las suyas) y propició una estrategia indirecta de desgaste en vez de un enfrentamiento directo con aquel mientras desplazaba el teatro de operaciones a otros escenarios considerados hasta entonces secundarios.

Esta estrategia, la de la no acción es característica de las Administraciones Públicas en forma de “silencio administrativo”, esto es, la inacción de la Administración, una estrategia de amplio estudio en la literatura francesa que, de no ser estimatorio, confronta al ciudadano con el conjunto de la Administración y le obliga a pasar a la ofensiva, a bascular y desplazarse a otra área, con el desgaste, la pérdida de impulso y el esfuerzo que implica.

La estrategia de la inacción militar es así la estrategia de los fuertes. Pensemos en el terrorismo. Este es ficción de guerra en la medida en que es ficción de poder. Son acciones tácticas con las que se busca obtener una respuesta política. Su proceder es imagen, propaganda y provocación. El problema del terrorismo no se encuentra en el atentado en sí, que es, pese a sus apariencias y a ser una tragedia humana, poco más que simbólico y con unos daños materiales más o menos limitados, sobre todo si se los compara con la guerra. Con su proceder busca generar una espiral acción-reacción por la sencilla razón de que esta funciona.

Y no hay estrategias reactivas que merezcan de por sí la consideración de estrategias. Las reacciones inmediatas, en este contexto, tienden a estar sobrepolitizadas, como resultado del contexto emocional que sirve de base para su adopción y por tanto son

inadecuadas, lo que se traduce, como poco, en una pérdida de legitimidad que es el envite real que se sostiene frente al terrorismo.

Soportar la tensión, ser capaz de no alterar el curso de las actuaciones estratégicamente previstas y desordenar las acciones operativas programadas es exitoso. Reaccionar, decidir, es obrar como el grupo terrorista pretende. Con legitimidad y sin reacción, el terrorismo no tiene opción alguna, sucumbirá bajo el poder del Estado de Derecho, esto es, la voluntad concertada de millones de persona. Un proceder lento pero imparable.

Es mejor proteger el centro de gravedad propio que se ubica en la legitimidad y en los valores, antes que perseguir a quienes se conducen como un grupo de delincuentes y se esconden entre la población como forma de implicarla.

Cualquier respuesta a un acto individual es equivocada.

Por eso, tratar de hacer prospectiva sobre lo que debería ser la postura frente al terrorismo es asumir ya una parte de su discurso, esto es, que existe un conflicto, y legitimarles como uno de sus representantes, con lo que, como se apuntaba, se corre en riesgo de, en palabras de Mao, “conducir a los peces allí donde hay más agua.” Se está haciendo una diferencia que separa al terrorista del delincuente común, cosa que pudiera ser no interesase porque se está pagando un precio político para obtener una ventaja operativa.

Una postura es un concepto estático que no se puede pretender aplicar a un fenómeno diverso y dinámico por lo que, siguiendo el pensamiento de Shinmen Musashi, quizá lo que conviniera adoptar es “la actitud de la no-actitud ” con la que se responde proporcionalmente en cada caso siguiendo de un modo reflejo los principios axiológicos que han permitido la conformación doctrinal de la democracia y que, como el agua que se amolda a todo, son adaptados a cada situación pero sin variar su esencia: “vencer es fácil, ser vencido es fácil. No vencer ni ser vencido; he ahí el verdadero Camino.” Es más, no se trata tanto de vencer como de aplicar las reglas del Estado de derecho que se sitúa en el centro mismo del centro de gravedad propio.

La no-decisión no es así indecisión sino inacción militar, una falta de acción disciplinada y expectante, que supone la consumación de las virtudes militares, y dicho sea de paso, la forma en que las más grandes victorias (como el fin de la Guerra Fría) se han obtenido.

*Federico Aznar Fernán-Montesinos
Analista del IEEE*