

Federico Aznar Fernández-Montesinos

Repensar el liderazgo estratégico.
Las decisiones estratégicas y la no
decisión -8ª-

Repensar el liderazgo estratégico. Las decisiones estratégicas y la no decisión -8ª-

Resumen

Finalizada una serie de artículos preparatorios titulados «Reflexiones sobre el liderazgo estratégico militar» presentados a lo largo del primer semestre de 2017 como parte del 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 con el propósito de profundizar en este empeño, se han sistematizado, refundido y ampliado los contenidos tratados hasta ahora añadiendo nuevas dimensiones hasta confeccionar una publicación que se va a hacer llegar sistemáticamente por capítulos semanales a lo largo de este verano de 2017 sin perder de vista la naturaleza integral de la misma. Todo ello desde la convicción de que falta una base nacional de la envergadura precisa para una temática tan capital como es el liderazgo estratégico y que una aportación hecha en clave militar tiene efectos sinérgicos en el mundo civil.

Este capítulo aborda las decisiones estratégicas y la no decisión.

Abstract:

Finalized a series of preparatory articles entitled "Reflections on strategic military leadership" presented during the first half of 2017 as part of the National Project of the Ministry of Economy and Competitiveness entitled "Strategic Leadership in Spain: From History to Future Challenges." Led by the CSIC and with the purpose of deepening this effort, the contents have been systematized, consolidated and expanded adding new dimensions to become a book. This publication will be systematically splitted and submitted in weekly chapters throughout this summer without losing sight of the integral

nature of it. All this from the conviction that a national base of the necessary size for a subject as capital as strategic leadership is lacking and that a contribution made from the military view has synergistic effects in the civil world.

This chapter is related Strategic decisions and non-decision.

Palabras clave

Liderazgo estratégico, general, mando, cultura corporativa.

Keywords

Strategic leadership, general, command, corporate culture.

Aproximaciones dinámicas al problema de la decisión

Los procedimientos descritos en el capítulo anterior, como se ha visto, se encuentran estandarizados y hasta mecanizados toda vez la relevancia y complejidad de las disposiciones adoptadas y que precisan de realizar suposiciones para suplir la falta de datos con las que en no pocas ocasiones se trabaja. Ello obliga a actuar con flexibilidad con vistas a lograr la adaptación a la evolución de una situación cambiante.

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 organización¹.

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 planeamiento².

El pensamiento creativo, para tratar de superar estas limitaciones y sobre la base de que todo acto de innovación es cognitivo y emocional, propone la utilización de formulaciones divergentes caracterizadas por su fluidez, flexibilidad, elaboración y originalidad que a su vez son sistemáticamente tamizadas por el pensamiento convergente con vistas a su evaluación e implementación³. La creatividad, por su parte, está ligada a la interconexión de ideas, de sucesos, que estimulan intuiciones y nuevas aproximaciones a la realidad.

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

¹ NAVAS LÓPEZ, José Emilio; GUERRAS MARTÍN, Luis Ángel. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Biblioteca Civitas: Economía y empresa, tercera edición 2002, p. 57.

² NAVAS LÓPEZ, José Emilio; GUERRAS MARTÍN, Luis Ángel. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Biblioteca Civitas: Economía y empresa, tercera edición 2002, p. 57.

³ PUCCIO, Gerard J.; MURDOCK, Mary C.; MANCE, Marie. *Creative Leadership*. California: Sage Publications, Inc., pp. 40 y ss.

estar ocultas durante el proceso de planeamiento y solo 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 otros⁴.

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 cortos⁵. 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. Con las palabras se impone el marco, se define la naturaleza, se fijan las reglas y se encarrila la decisión que ha de adoptarse. El marco interpretativo presta siempre un buen servicio a quienes controlan o quieren controlar las cosas⁶. 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, palía 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

⁴ FERNANDO BRITES, Walter. *Implementación de políticas habitacionales sin componentes sociales*. Universidad Nacional de Misiones.

⁵ GERRAS, Stephen J. *Strategic Leadership Primer* (3rd Edition). Department of Command, Leadership and Management, Army War College, p. 36.

⁶ CHOMSKY, Noam. *El nuevo orden mundial (y el viejo)*. Barcelona: Grijalbo Mondadori 1996, p. 9.

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 plantear⁷.

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. Y supone una aproximación prudente al problema planteado. Como decía Sun Tsu:

«El comandante hábil toma una posición en la que no puede ser derrotado, y no pierde la oportunidad de vencer a su enemigo. Un ejército victorioso siempre busca batalla después de que sus planes le indiquen que la victoria es posible, mientras que un ejército destinado a la derrota lucha con la esperanza de vencer, pero sin ningún plan. Los que son expertos en la guerra cultivan sus políticas y se adhieren estrictamente a las reglas trazadas. De este modo, tienen en su poder el control de los acontecimientos»⁸.

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, provocan su modificación— es que si las variables escogidas no eran las más relevantes o no se implementan oportunamente, 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.

Es una realidad que los planes militares rara vez se cumplen como se diseñaron pese a incorporar las más de las veces distintas opciones, en la medida en que no se conocen exactamente ni las capacidades de la contraparte ni sus intenciones o

⁷ GERRAS, Stephen J. *Strategic Leadership Primer* (3rd Edition). Department of Command, Leadership and Management, Army War College, p. 36

⁸ SUN TSU. *El arte de la guerra*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva 2000, p. 60.

situación. La guerra no deja de ser una dialéctica de voluntades hostiles que se sirve del conflicto para sus fines.

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. Las órdenes se desmenuzan y se interpretan con mayor o menor liberalidad, fidelidad y acierto.

Aun es más, la estrategia en términos positivos, define más o menos lo que puede hacerse, pero también admite una derivada negativa en el sentido de que define, nítida y claramente, lo que no debe hacerse, que aun puede ser más importante que lo anteriormente señalado.

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. El problema es que 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 un acercamiento al mismo, como ya se ha insistido, multirreferencial y multidisciplinar para asegurar su encuadre así como 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 como aceptable.

Prospectiva y análisis sistémico

En fin, parece ser que Linceo era el argonauta que se sentaba más a proa del navío, y contaba con una vista tan prodigiosa que se decía que era capaz de ver a través de los objetos. De ahí la expresión *vista de linco* tan requerida en la prospectiva y en la estrategia por la anticipación que aporta, por más que no sea la vista el elemento resolutivo sino la sensibilidad. Y es que con los problemas pasa lo que decía Maquiavelo respecto de la tesis «que en los comienzos es fácil de curar y difícil de conocer, pero que más tarde si no se la detectó al principio ni le aplicaron remedio alguno, es fácil de conocer y difícil de curar»⁹.

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 evalúan¹⁰.

Los métodos basados en tendencias son válidos para un entorno reducido porque el futuro no es solo 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

⁹ MAQUIAVELO. *El Príncipe*. Editorial Millenium, Madrid 1999, p. 20.

¹⁰ VV. AA. Conferencia: *La prospectiva*. Conferencia para el XII Curso de Estado Mayor. Departamento de Estrategia y relaciones internacionales de la Escuela de las Fuerzas Armadas, 2012.

de futuro. Requeriría este de un procedimiento de vigilancia estratégica de la mayor trascendencia. Captar las mutaciones resulta una necesidad relevante.

Etimológicamente la palabra prospectiva, tiene su origen en el verbo latino *prospicere* 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 esta rama de la ciencia 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 estratégica¹¹. El futuro, como dijera Heráclito respecto del oráculo de Delfos: «Ni dice del todo ni oculta su sentido, sino que se expresa a través de indicios»¹².

La visión de esta ciencia 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 implica una actitud activa frente al futuro que será útil para orientar las decisiones en el sentido del futuro deseado¹³.

La utilización de una metodología holística, prospectiva, 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

¹¹ VV. AA. Conferencia: *La prospectiva*. Conferencia para el XII Curso de Estado Mayor. Departamento de Estrategia y relaciones internacionales de la Escuela de las Fuerzas Armadas, 2012.

¹² HERÁCLITO. Fragmento noventa y tres.

¹³ VV. AA. Conferencia: *La prospectiva*. Conferencia para el XII Curso de Estado Mayor. Departamento de Estrategia y relaciones internacionales de la Escuela de las Fuerzas Armadas, 2012.

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, por más que su formulación pueda parecer simple, 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 solo 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 bicefalia o policefalia es algo cuya gestión es gravosa para los militares en la medida en que no estamos educados en la cultura de comité.

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 obtenido¹⁴. La velocidad de un tren queda limitada por la que puede asumir su carruaje más lento. La disciplina es, en este marco, un elemento decisivo para la obtención de un producto final lo más elaborado posible.

Aun es más, los líderes institucionales, a veces deben de gestionar procesos de decisión ilógicos, difícilmente comprensibles y aun inviables pero cuya alteración en el corto plazo puede traer más males que bienes, así como difíciles canales para la distribución de la información y el conocimiento de las intenciones del mando. Hay que dejar que la presión de la organización escape para luego poder reconducir la situación.

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, saber posponer forma parte del arte de la 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

¹⁴ GERRAS, Stephen J. *Strategic Leadership Primer* (3rd Edition). Department of Command, Leadership and Management, Army War College, p. 36.

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 prever¹⁵. 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. El golpe de Estado contra el primer ministro iraní Mossadegh, por ejemplo, se encuentra en las raíces del liderazgo de Jomeini.

Entre los atributos del militar se sitúa la decisión; su naturaleza pretende ser decidida, más activo que contemplativo, más resuelto que pensador. De hecho, como se ha visto, 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 sobredecidir¹⁶. Así el general George Patton decía: «Cuando tienes que tomar una decisión, tómala. No hay un momento totalmente correcto para nada, en esta línea, el artículo 9 de las RR. OO. de las FAS establece para estas que 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.

Esto culturalmente encaja muy bien en el patrón de actuación de las Fuerzas Armadas. Abundando en esto y como apunta el general Alcañiz que recordando nuevamente al George Patton decía: «La cualidad más importante de un buen líder es estar dispuesto a tomar decisiones»¹⁷. Lo militar es una llamada a la decisión. Es

¹⁵ GERRAS, Stephen J. *Strategic Leadership Primer* (3rd Edition). Department of Command, Leadership and Management, Army War College, p. 32.

¹⁶ Por ejemplo, en las Fuerzas Armadas Canadienses «failure to act at all is more serious than trying and making an honest mistake. Stewards therefore encourage initiative and bold, thoughtful, decisive action».

¹⁷ ALCAÑIZ COMAS, Miguel. «Reflexiones sobre liderazgo y Fuerzas Armadas». Documento de Investigación del Instituto Español de Estudios Estratégicos número 54/2016, 30 de mayo de 2016.

más el propio liderazgo también lo es hasta el punto de poder hablarse del binomio decisión-liderazgo. Los líderes lo son porque deciden.

A esta tendencia a decidir se suma el que los hechos no pocas veces incorporan una percepción de urgencia, simplemente fruto de su visibilidad, de ser tenidos en consideración durante un plazo más largo del habitual o a la propia incómoda naturaleza fáctica que los acompaña y puede clamar por una resolución que este intelectualmente no precisa, al menos en el estadio considerado. Además está el «efecto martillo»¹⁸, la tendencia a utilizar los medios propios como respuesta frente a cualquier problema pese a que existan otras opciones mejores.

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. El militar, por lo común, goza con lo algorítmico y detesta lo heurístico.

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 el manejo del asunto propiamente dicho, su encarrilamiento, 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 aunque solamente sea por el estrés que puede llegar a provocar en el conjunto de la organización. Es más, las decisiones, al margen de su bondad, pueden hacer

¹⁸ Nombre con el que comúnmente se recoge el refrán “para quien tiene un martillo, todos los problemas parecen clavos”.

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. En los casos citados, la extensión de la problemática ha afectado no solo al conjunto de la sociedad a la que sirve un Estado ahora fallido y que las fuerzas intervinientes no llegan a sustituir, sino al ámbito regional; la actuación en Libia, por ejemplo, ha desestabilizado el Sahel desde Malí hasta Nigeria. El problema de Irak, en el centro de pentasia, ha alterado los frágiles equilibrios existentes en Oriente Medio.

La proactividad, la anticipación tiene, sin la menor duda, sus riesgos por la perturbación que somete al conjunto del sistema y que se retransmite en forma de olas a su entorno.

Es interesante el caso de las Operaciones Basadas en Efectos (EBAOS); estas no son propiamente un sistema de planeamiento, sino más bien una forma de pensar y plantear las operaciones; con estas actuaciones no se busca directamente la finalidad pretendida, sino que se trata de conseguir esta como derivada. Esta metodología iniciada por la Fuerza Aérea norteamericana se extendió a todos los Ejércitos. Pues bien, fueron tales las complejidades que planteaban las derivadas solo a nivel táctico que el método fue abandonado. Esto, a nivel estratégico y político multiplicaría las consecuencias. La conclusión que cabe inferir de ello es que la anticipación

estratégica debe, como poco, gestionarse con sumo cuidado, sus derivadas pueden ser incontrolable.

Los cálculos desarrollados según una lógica lineal son menos eficientes que los desarrollados desde la aprehensión intuitiva de la lógica paradójica. Los bombardeos sobre Alemania en la SGM, por ejemplo, tuvieron el efecto de favorecer la producción industrial de aquel país, al destruir el marco social de los días de paz e inducir a la población alemana a sumergirse definitivamente en una guerra total¹⁹. Por eso, el planteamiento lineal y estático según el cual, las armas lo deciden todo, es mecanicista y constituye una aproximación unilateral al problema de la guerra que ignora que el factor decisivo es el hombre²⁰.

En fin, la decisión implica 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.

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.

La política del *laissez-faire*, del «dejar hacer, dejar pasar», de dejar que las fichas de dominó se alineen por sí mismas, solas, sin intervención, sino libera de

¹⁹ Siglo XXI de España Editores, Torrejón de Ardoz 2005, p. 145.

²⁰ MAO TSE TUNG. *Escritos Militares*. Buenos Aires: Editorial Rioplatense 1972, p. 85.

consecuencias, sí reduce el espectro de estas y, consecuentemente, favorece la no acción.

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. El propio general De Gaulle afirmaba que «el silencio es el arma definitiva del poder».

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 o con la fuerza del Estado. 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, aplastante.

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 arriesgada, cuando no 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»²¹. Se está haciendo una diferencia que separa al terrorista del delincuente común, cosa que pudiera no ser interesante 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 Musashi²², quizá lo que conviniera adoptar es «la actitud de la no-actitud»²³ 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»²⁴. Es más, no se trata tanto de vencer como de aplicar las

²¹ MAO TSE TUNG. *La Guerra de Guerrillas*. Buenos Aires: Editorial Huemul S. A. 1966, p. 76.

²² MUSASHI, MIYAMOTO. *El Libro de los Cinco Anillos*. Madrid: Miraguano S. A. Ediciones 2004, p. 111.

²³ MUSASHI, MIYAMOTO. *El Libro de los Cinco Anillos*. Madrid: Miraguano S. A. Ediciones 2004, p. 51.

²⁴ MUSASHI, MIYAMOTO. *El Libro de los Cinco Anillos*. Madrid: Miraguano S. A. Ediciones 2004.

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 por ejemplo el fin de la Guerra Fría) se han obtenido. Como nos recuerda Sun Tsu: «Conseguir cien victorias en cien batallas no es la medida de la habilidad: someter al enemigo sin luchar es la suprema excelencia»²⁵.

Federico Aznar Fernández-Montesinos
Analista del IEEE

²⁵ SUN TSU. *El arte de la guerra*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva 2000, p. 30.