



## **Teoria de la estrategia CAEM-96**

**[Sin mención de responsabilidad]**

Trabajo de grado para optar al título profesional:  
**Curso de Altos Estudios Militares (CAEM)**

**Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"**  
Bogotá D.C., Colombia

3038  
Plan central

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA



**TEORIA DE LA ESTRATEGIA**  
**CAEM-96**

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA  
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA MODERNA

CONCEPTOS GENERALES

TEORIA DE LA ESTRATEGIA

El hombre, desde sus orígenes, ha debido luchar desesperadamente por su existencia. Seguramente, sus primeros conflictos los libró por la naturaleza. Luego, aplicó su capacidad de lucha contra sus semejantes. Para sobrevivir e imponerse. Desde entonces, la Material de consulta para los alumnos de la Escuela Superior de Guerra, que haya sido empleada exclusivamente, la agresión física.

Desafortunadamente, en la sociedad moderna los conflictos físicos de separación, tienden a multiplicarse y a invadir todo el acontecer.

1. Naturaleza de la Estrategia Moderna. . . . . 41
2. Ubicación de la Estrategia Moderna. . . . . 42
3. Reglas básicas de la Estrategia. . . . . 44
4. Los elementos de la Estrategia. . . . . 45
5. La aplicación de la Estrategia. . . . . 53
6. La Metodología de la Estrategia. . . . . 64

En todas esas luchas se aplican conscientemente o inconscientemente. 7. El Estratega moderno. . . . . 78

En sentido elemental, estrategia es una artimaña para superar obstáculos de consideración puestos por una voluntad oponente. De ahí que la actitud o capacidad estratégica sea immanente al hombre, puesto que desde sus orígenes mantiene una relación constante con seres humanos que lo son hostiles. La aptitud estratégica es privativa del hombre, es la consecuencia natural de su inteligencia, capacidad de adaptación. (Tomado de : "Introducción a la Estrategia".

de AUGUSTO BENJAMIN RATTEMBACH) de la lucha humana, alguna que desea mantener algo del que otro quiere apropiarse, cambiar o modificar. A priori podría hablarse de estrategias defensivas y ofensivas, respectivamente. Sin embargo, esa división corresponde más a una "actitud" que a una diferente esencia de la estrategia, ya que ésta es única e indivisible en cuanto a su idiosincrasia agresiva. Por otra parte, no siempre la preparación es puramente defensiva por lo que esa división - como queda dicho - es más postura mental y psicológica que realidad referida a la naturaleza de la estrategia.

## CAPITULO I

NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA MODERNACONCEPTOS GENERALES

El hombre, desde sus orígenes, ha debido luchar denodadamente por su existencia. Seguramente, sus primeros conflictos los libró con la naturaleza. Luego, aplicó su capacidad de lucha contra sus semejantes, para sobrevivir e imponerse. Desde entonces, la violencia ha signado muchos de los actos humanos, lo cual no significa que haya sido empleada exclusivamente la agresión física.

Desgraciadamente, en la sociedad moderna los conflictos, lejos de desaparecer, tienden a multiplicarse y a invadir todo el quehacer de los hombres, debido a que la ética y el sistema de valores que los rigen, están basados en la competencia y en el predominio de unos sobre otros. Un hombre, una institución o un estado tiene éxito cuando ha logrado imponer sus pautas, alcanzando sus objetivos a costa del oponente. Dado que el mundo es un vasto campo de lucha (abierta o encubierta) en todos los órdenes, donde las aspiraciones de las partes suelen ser irreconciliables -por eso los conflictos- resulta que todo individuo u organización entiende la vida como un constante bregar por su supervivencia o para lograr un determinado predominio.

En todas esas luchas se aplican -consciente o inconscientemente- estrategias de diferentes tipos y calidades. En un sentido elemental, estrategia es una argucia para superar obstáculos de consideración puestos por una voluntad oponente. De ahí que la aptitud o capacidad estratégica sea inmanente al hombre, puesto que desde sus orígenes mantiene una esgrima constante con seres humanos que le son hostiles. La aptitud estratégica es privativa del hombre: es la consecuencia natural de su inteligencia, capacidad de abstracción y de síntesis.

Los conflictos aparecen, así, desnudando la esencia de la lucha humana: alguien que desea mantener algo del que otro quiere apropiarse, cambiar o modificar. A priori podría hablarse de estrategias defensivas y ofensivas, respectivamente. Sin embargo, esa división corresponde más a una "actitud" que a una diferente esencia de la estrategia, ya que ésta es única e indivisible en cuanto a su idiosincrasia agresiva. Por otra parte, no siempre la protección se cumple defensivamente; por lo que esa división - como queda dicho- es más postura mental y psicológica que realidad referida a la naturaleza de la estrategia.

Donde hay contraposición, hay estrategia.

Esta palabra indica, pues, la existencia de un conflicto importante que debe ser dirimido por la fuerza, cualquiera sea la naturaleza que ésta asuma (militar, económica, comercial, psicológica, cultural, etc.). Significa, en esencia, enfrentar con vocación de éxito a una inteligencia que se le opone con igual afán de prevalencia.

→ El general BEAUFRE afirma que ella es "el arte de hacer que la fuerza concorra para alcanzar las metas de la política": aunque él expresa esta definición exclusivamente en relación con la estrategia militar, en sus palabras aparecen con toda claridad tres conceptos fundamentales: (1) el empleo de la fuerza (a nuestro juicio, cualquiera); (2) la necesidad de que esté al servicio de una política que, por encima de la estrategia, le fije sus objetivos y metas; y (3) la concurrencia, o sea, la participación con otras fuerzas en esa empresa.

Según el mismo general, ella constituye además "un método de pensamiento que permite clasificar y jerarquizar, para luego escoger los procedimientos más eficaces".

Aparece así otro concepto fundamental: el de eficacia. Una estrategia se valora en función de su rendimiento. Dado que a través de ella se procura determinado efecto, no puede existir una sola estrategia, sino varias y de distinta naturaleza, que puedan ser combinadas y alternadas, para producir un resultado preestablecido. Una estrategia eficaz para determinada situación, puede resultar totalmente inapropiada para otro cuadro, apenas parecido o directamente diferente.

La generalización de los conflictos y las mayores exigencias propias de la vida moderna, han hecho que el concepto de estrategia haya sido muy ampliado en lo que va del siglo. Si en sus orígenes fue "la ciencia del general" hoy ha evadido por completo el limitado ámbito castrense para ubicarse en toda actividad humana de significación que deba enfrentar específica y planificadamente al futuro y a una inteligencia humana oponente. Además, la complejidad con que se estructuran las luchas en la época actual, ha revitalizado el concepto de estrategia, asignándole un papel principal dentro de las responsabilidades de conducción.

Dos autores franceses coinciden en este enfoque, diciendo: "La reciente explicitación de este concepto no está desprovisto de interés. En gran parte se debe a la acción de dos economistas y matemáticos, Von Neumann y Morgenster, creadores de la teoría de los juegos de estrategia. Su obra fundamental (Theory of games and economic behaviour) aparecida a fines de la última guerra mundial está consagrada al estudio sistemático y formal del comportamiento racional de los antagonistas en una situación de conflicto

(militar, política, de juego, económica, social); el concepto de estrategia se utiliza ahí en el sentido de una secuencia de decisiones activadas y coherentes tomadas por uno cualquiera de dos o varios antagonistas en función de los posibles comportamientos de sus adversarios".

### ESTRATEGIA Y FUTURO

El General BEAUFRE sintetizó talentosamente la naturaleza de la estrategia al afirmar que, en última instancia es el "choque de dos voluntades". Ambas deben proyectarse hacia el futuro, porque una estrategia para el presente carece de sentido si ese presente no está ligado al futuro, formando parte del devenir. Aquí es importante recordar la afirmación de Aristóteles de que el "ya" constituye el límite entre el "no más" y el "aún no". Si el "ya" pertenece o prolonga el pasado, se sustrae totalmente a cualquier intento de influencia o evolución. Por lo tanto no es ningún campo de acción o de aplicación de la estrategia.

En cambio, un presente en función de futuro, constituye el momento de la intermediación reflexiva entre lo ocurrido y lo que debe venir; es la oportunidad para las decisiones. Es cuando nace lo nuevo que brinda una alternativa para modelar el cambio. El mismo BEAUFRE, como consecuencia de sus trabajos, llegó a la conclusión de "que toda apreciación estratégica es una proyección en el porvenir y toda decisión estratégica una intervención en su desarrollo". Por eso este concepto no puede ser tratado fuera de su contexto natural, que es el vasto campo ofrecido hoy en la futurología, ciencia relativamente nueva que se apoya en rigurosas bases científicas y metodológicas. Tampoco es posible analizarlo sin tener en cuenta su íntima relación con la política (que lo encuadra en el nivel superior) y con la táctica (que lo encuadra en el nivel inferior).

La estrategia debe también su revitalización a la ansiedad cada vez mayor que existe acerca del futuro en los más variados sectores del quehacer humano. Esto es algo relativamente nuevo; producto de los enormes avances tecnológicos y de todo otro orden producidos desde comienzos del siglo XX. En las antiguas culturas históricas y aún mucho después, hasta llegar al siglo del romanticismo (Siglo XIX), el pasado preponderaba sobre el porvenir. Pocas actividades humanas se ocupaban seriamente del futuro; casi ninguna, de manera científica y metódica.

La estrategia como tal existía, fundamentalmente, en los ámbitos estatal y castrense; pero sin abarcar periodos demasiado extensos. En el orden militar, su aplicación fue más evidente y completa; de ahí que llegara a identificarse de manera casi total con la conducción militar de alto nivel. Aún en las últimas décadas fue por vía de las necesidades militares que se desarrollaron y perfeccionaron muchas técnicas necesarias para un estratega (por ejemplo; juegos de decisión, teoría del juego, etc.), las que luego

pasaron al ámbito civil, particularmente el empresarial. A dichas técnicas se agregaron las provenientes del campo económico, de la estadística, sociología, sicología, etc. Sin embargo -es necesario destacarlo- en todas las épocas se han practicado estrategias, de manera más o menos consciente.

Pero, en cualquier caso, las estrategias aplicadas antiguamente eran de naturaleza empírica e intuitiva, nacidas de las condiciones más o menos geniales del conductor militar o civil de turno. De esa manera, las capacidades estratégicas (como las restantes) resultaban esencialmente aleatorias por lo que las naciones, los pueblos o las organizaciones jugaban altos valores (a veces hasta la supervivencia) a la inspiración del hombre providencial, a la "suerte" en los acontecimientos o a una sucesión de circunstancias poco o nada reguladas por los interesados.

Hoy resulta inconcebible avizorar el futuro con una perspectiva lúdica y fatalista. Tampoco se admite que el presente sea mera consecuencia de un pasado que se proyecta inexorable e inalteradamente en el tiempo. En épocas como la nuestra, caracterizadas por una dinámica de cambio muy acelerada, el presente se separa cada vez más del pasado para constituirse en fundamento del porvenir. Este, a su vez, clarifica el presente.

El cambio es, en la actualidad, una fuerza autosuficiente. Es necesario organizarlo y encauzarlo en función de los intereses generales propuestos, o de los objetivos que se tienen a la vista, para que tenga un efecto positivo.

Como afirma ERNEST. C. MILLER: "Se trata ante todo de un problema humano. Pero es un problema humano que tiene fundamental contenido técnico, y que a la vez se proyecta profundamente hacia lo futuro".

### REALIDAD Y UTOPIA, TIEMPO Y ESPACIO

Una estrategia sólo puede ser aplicada con eficacia si tiene en cuenta un cuadro lo más realista posible, ya que es inadmisibles operar en un ámbito deformado por una percepción subjetiva del mismo. En la historia del hombre hay innumerables casos de gruesos yerros cometidos por "querer ver" en determinadas situaciones, lo que realmente no existía. La objetividad es requisito básico para la aplicación eficaz de una determinada estrategia.

Distinto es el criterio en relación con los objetivos que se deben proponer o que debe recibir un estratega. Surge de inmediato la pregunta : ¿Tienen que ser los objetivos siempre "realistas" o pueden ser también "utópicos"?

Aparece aquí el gran interrogante sobre lo posible o lo imposible en esta materia. Muchas tareas futuroológicas han sido descartadas por aspirar a la "imposible". Al respecto ha afirmado MAX WEBER: "toda la experiencia histórica certifica que los procesos

alcanzaron objetivos posibles porque siempre aspiraron a los imposibles".

Coincidente con el anterior, KARL LIEBKNECHT definió a la política como "el arte de lo imposible", por oposición a la ya clásica definición atribuida a CLEMENCEAU de "arte de lo posible".

Lo afirmado para la política es directamente trasladable a la estrategia. En cualquier caso, el campo de acción de la estrategia es la realidad, la cual no se inscribe en un espacio tridimensional, sino en uno tetradimensional. Esta teoría, desarrollada matemáticamente por MINKOWSKI, no presupone que el tiempo queda subordinado al espacio como su cuarta dimensión. Se acepta actualmente que el continuo tetradimensional es un proceso espacial y temporal a la vez.

Sin embargo, y aunque ello no signifique establecer prevalencia y orden de prioridad, contradiciendo lo expresado en el párrafo anterior, no puede existir una estrategia sin tiempo. En cambio si se concibe, al menos teóricamente, una sin espacio. De ahí que la dimensión temporal constituya la base o ámbito natural e imprescindible para su desenvolvimiento o desarrollo. Cabe aquí citar la proposición kantiana de que "el tiempo es la condición formal a priori de todos los fenómenos en general, no se puede quitar el tiempo, aunque se pueden muy bien sacar del tiempo los fenómenos. El tiempo es pues dado a priori". El accionar estratégico es uno de esos fenómenos.

### ESPECIALIZACION

Como queda dicho, toda estrategia moderna lleva implícito un intento deliberado de gobernar o modelar el futuro, generalmente en aspectos parciales o en áreas limitadas; de ahí -se repite- su íntima relación con un devenir preconcebido. Por eso, las estrategias tienen un contenido específico y preciso que las hace aplicables en algunos casos y en otros no. Esa misma especificidad permite articularlas de las más variadas maneras, otorgando suficiente flexibilidad al nivel superior, el político.

"Si bien la estrategia es una por su objeto y por su método, en la aplicación se subdivide necesariamente en estrategias especializadas, únicamente válidas en un ámbito particular del conflicto".

Hoy existen tantas estrategias como disciplinas o actividades humanas sean capaces de intervenir y gravitar en la conformación del futuro. Así aparece una "económica" o una "psicológica", o "comercial", "educacional", etc. En cambio, no existe una "estrategia general" a pesar de que el término está muy difundido; se trata de una denominación errónea, pues tal estrategia carece de contenido específico. Semejante designación contradice abiertamente los conceptos aquí establecidos sobre la estrategia



moderna. En el mejor de los casos, puede ser tomada como sinónimo de la palabra "política", ya que ésta última las engloba totalmente, con sentido generalizante.

De lo expresado surge que esta disciplina es esencialmente relacional y aplicativa; que para su ejercitación requiere técnicas y métodos distintos según sea su naturaleza específica. Necesita de un especialista de alto nivel ("estratega") para poder ser empleada con eficacia bajo la dirección de un coordinador superior "político".

### ESTRATEGIA Y POLITICA

La política tiene que proporcionar a la estrategia un cuadro global y generalizante del porvenir, para poder responder a la creciente interacción del quehacer humano y a los cambios que producirá la evolución. Sólo con la permanente armonización y compensación de las fuerzas que operan en el progreso, es posible materializar total o parcialmente el futuro propuesto. Esa capacidad globalizante y generalizante que debe poner en evidencia la política, tiene su base de apoyo en los trabajos prospectivos. En estos prepondera el carácter cognoscitivo, mientras que en los de planeamiento impera el sentido estratégico. Las tareas prospectivas se caracterizan por anticipar globalmente los objetivos finales y facilitar las resoluciones de indole políticas; por explorar y escudriñar el área decisional. En cambio, el planeamiento concreta los objetivos finales e intermedios y materializa la ejecución. Dicho de otra manera: la estrategia interviene fundamentalmente en el planeamiento y ejecución, por lo que requiere una particular actitud técnica y operativa para llevar adelante acciones que conducirán a los objetivos fijados para modelar el futuro, según las directivas emanadas de la política. Por eso se halla a mitad de camino entre la concepción generalizante de la política y la especialización técnica que caracteriza a la táctica. (Ver capítulo II).

El político y el estratega deben trabajar asociados para poder adueñarse del futuro. Esta tarea resulta cada vez más difícil, porque se combinan y suman distintas circunstancias que producen procesos de gran complejidad y envergadura.

Ellas son :

1. La velocidad e intensidad del cambio obligan a penetrar cada vez más profundamente en el futuro.
2. Las incógnitas y variables a jugar se acrecientan gradualmente en número, complicando los análisis.
3. El pasado resulta cada vez menos útil: la experiencia histórica y el conocimiento que ella aporta, carece de aplicación en muchos sentidos.

4. Los riesgos y vulnerabilidades aumentan en dimensión y significado.
5. Se requiere obligatoriamente, a la par que suficientes recursos técnicos, adecuada capacidad y fantasía creadora, como para avizorar el porvenir con imaginación y audacia.

Tantas limitaciones llevan a muchos estudiosos del problema a negar las posibilidades de conocer acabadamente el futuro. En particular, **ERNEST C. MILLER**, dice: "Peter Drucker ha definido el acto de planeamiento como al reconocimiento consciente del carácter de futuro que encierran las decisiones actuales. Adopta esta posición porque acepta la premisa de que es imposible predecir lo futuro. Cree que los gerentes (estrategas) deben deducir la probable influencia que tendrán en lo futuro las decisiones que adoptan hoy. Por supuesto, está en lo cierto. Es imposible predecir el mañana. Pero cabe proyectar futuros posibles y asignar probabilidades a la presunción de que ocurran. De acuerdo con este criterio, la evaluación de la incertidumbre es un atributo constante del planeamiento estratégico a largo plazo".

El criterio es válido, pues en ningún caso se trata de "adivinar" el futuro, sino de influir sobre él mediante estrategias apropiadas. En estos aspectos, el estratega debe tener bien claro que gravitar sobre el devenir no significa tener la certeza de modelarlo tal cual se lo pensó, pues el camino hacia el objetivo constituye un recorrido azaroso que brinda a cada paso alteraciones, sorpresas y obstáculos que -aunque previsibles- obligan a conducir con extrema flexibilidad. Los caminos estratégicos nunca son lineales, precisamente porque las estrategias son herramientas de lucha utilizadas para superar obstáculos ideados por voluntades oponentes. Surge aquí una conclusión evidente: en estrategia toda acción genera una interacción debida a factores aparentemente opuestos que no siempre obran en sentido contrario y con igual intensidad.

**LIDDEL HART** la puntualizó con las siguientes palabras:

"Una profunda verdad no comprendida plenamente por Foch y otros discípulos de Clausewitz, es que en la guerra todo problema y todo principio constituye una dualidad. Tiene dos caras, como una moneda. De aquí la necesidad de un bien calculado compromiso como medio de reconciliación. Esta es la inevitable consecuencia del hecho de que la guerra es un negocio entre dos partes, imponiendo así la obligación que tiene de protegerse mientras golpea. Su corolario es que, a fin de golpear con efecto, debe anularse la defensa del enemigo. Una concentración efectiva sólo puede ser obtenida cuando las fuerzas opuestas se hallan dispersas y generalmente a fin de asegurar esto, las propias fuerzas deben estar extensamente distribuidas. De modo que, por una visible paradoja, una verdadera concentración es el producto de la dispersión".

## CAUSA Y EFECTO

Si en los conceptos de Liddel Hart se sustituye la palabra "guerra" por la de "lucha" y se generalizan sus preceptos eminentemente castrenses, surge con toda claridad que en estrategia, no siempre el camino más corto es el más directo hacia el objetivo. Y no siempre las mismas estrategias producen los mismos efectos, aunque las restantes circunstancias sean aparentemente idénticas, ya que es sabido que nunca pueden ser iguales.

Aquí no se cumple el principio científico de que las mismas causas generan los mismos efectos. Las consecuencias de un acto estratégico son previsibles en medida limitada, pues al estar en juego dos o más voluntades oponentes, las combinaciones posibles obligan a afrontar las circunstancias con extrema flexibilidad. Como sigue diciendo Liddel Hart: "La adaptabilidad es la ley que gobierna la supervivencia, tanto en la guerra como en la vida, no siendo la guerra sino una forma concentrada de la lucha del hombre contra el medio ambiente".

Todo ello está indicando que en estrategia, los planes y previsiones son un medio y no un fin en sí mismos. Más aún: hay autores que consideran que la estrategia sigue siendo una adecuada mezcla de previsiones, por un lado, y de adaptaciones sobre la marcha, por el otro.

Se trataría de una combinación de técnicas y de actos intuitivos que van marcando, a cada momento, el mejor camino a seguir. Ya que el cerebro humano sigue siendo todavía la mejor computadora conocida hasta la fecha, no hay ninguna razón para desdeñar lo producido por tan noble órgano; como tampoco valen los argumentos que se esgrimen para no considerar seriamente las percepciones extrasensoriales de los que contribuyen a esclarecer tales problemas.

De esta manera, se concilian las características históricas del estratega con las técnicas modernas. En rigor de verdad, ambos aspectos no son excluyentes; muy por el contrario, son complementarios. Lo difícil es establecer un justo equilibrio en su aplicación, con lo cual -al menos en ciertos aspectos- se ha complicado el rol del estratega, al tener a su disposición un arsenal importante de recursos técnicos, además de las capacidades intuitivas de sus colaboradores y de él mismo.

## SINTESIS

Por su naturaleza, la estrategia puede ser equiparada a una ciencia aplicada, por lo mismo que integra el campo de la programación y del planeamiento, actividades esencialmente relacionales y ejecutivas. En cambio, el área del pronóstico es comparable a una ciencia pura, por su carácter típicamente especulativo. Estas analogías no son arbitrarias; al mismo tiempo que caracterizan

diferenciadamente a ambos campos, marcan la íntima relación existente entre pronóstico y estrategia.

Este aspecto será desarrollado más adelante; es citado en este capítulo para señalar un aspecto más de la intrincada naturaleza que caracteriza a la estrategia moderna.

Todas estas disquisiciones acerca de la esencia de la estrategia moderna -las que no pretenden agotar el tema- pueden ser resumidas del modo siguiente :

1. estrategia no es ya más una disciplina aislada y autosuficiente. En el complejo sistema articulado en nuestra época, ella queda inscrita en el vasto campo de la futurología, dentro del área ejecutiva de la programación y el planeamiento y ubicada entre la política (como nivel inmediato superior) y la táctica (como nivel inmediato inferior).
2. Constituye una antiquísima herramienta de lucha que se proyecta hacia el futuro y que contribuye a modelarlo, o por lo menos, a caracterizarlo en aspectos de importancia.
3. Se aplica a cualquier área o campo de la actividad humana donde haya un conflicto, contraposición de voluntades y objetivos encontrados e irreconciliables; constituye, de por sí, una argucia para superar obstáculos de consideración, puestos por una voluntad oponente.
4. Es también "un método de pensamiento que permite clasificar y jerarquizar, para luego escoger los procedimientos más eficaces". (BEAUFRE).
5. Es de naturaleza esencialmente específica (militar, educacional, psicológica, económica, etc.) y técnica. La combinación de las distintas estrategias en tiempo y espacio otorga la necesaria flexibilidad a la ejecución de la política. Por tal motivo requiere, para su aplicación, disponer del especialista correspondiente (estratega).
6. Se trata de una disciplina relacional y aplicativa, que debe actuar agresivamente en el espacio tetradimensional que encierra la realidad; sus efectos se miden por su eficacia y bondades, por la flexibilidad, adaptabilidad y grado de creatividad que sea capaz de poner en evidencia. Es el arte de hacer que una fuerza concorra para alcanzar las metas de la política.
7. Por sus características se ubica a mitad de camino entre la concepción generalizante de la política y la especialización técnica que caracteriza a la táctica.

8. La estrategia moderna aprovecha muy relativamente las experiencias pasadas y las vivencias históricas, desde el momento que debe afrontar circunstancias rápidamente cambiantes e inéditas.

9. Para su ejercicio requiere de un técnico (estratega) que no sólo domine al más alta nivel su especialidad, sino que debe ser capaz de luchar en su campo específico con imaginación, intuición y audacia.

10. la estrategia puede aspirar a objetivos utópicos sin que ello resienta su naturaleza y esencia.

Queda dicho en él que la estrategia se ubica dentro del amplio campo de la futurología, ciencia relativamente nueva que proporciona recursos y técnicas para influir sobre el futuro, para modelarlo y aún ser dueño de él, sobre bases científicas y metodológicas ampliamente conocidas y aplicadas en el mundo entero.

En general, se acepta que esta materia comprende cuatro áreas claramente diferenciadas:

- La concepción del devenir (o filosofía).
- El pronóstico (o política).
- El planeamiento (o estrategia) y
- La ejecución (o táctica).

Será necesario explicitar cada una de ellas, a fin de facilitar la ulterior ubicación de la estrategia.

#### LA CONCEPCIÓN DEL DEVENIR :

La concepción del devenir constituye el substrato principal o fundamento filosófico destinado a orientar las tareas futuroológicas en la dirección más conveniente o necesaria y con las metas adecuadas a cada caso. Salta a la vista que cada estado o nación, cada grupo humano o institución tiene una distinta concepción filosófica del futuro, razón por la cual existen imágenes o enfoques del devenir absolutamente intrasferibles de un grupo humano a otro.

Si no existiera una filosofía del devenir se correría el grave riesgo de que los trabajos de futurología sólo sirvieran para prolongar el pasado, en lugar de apuntar hacia un porvenir distinto. Esto es lo que ocurre con grupos humanos, instituciones, etc., que no poseen ideas claras acerca del camino que deben pretender recorrer, con lo cual lo único que hacen es prolongar el presente, proyectando o extrapolando elementos preteritos. Con

## C A P I T U L O    I I

### UBICACION DE LA ESTRATEGIA MODERNA

En este capítulo se analizará la ubicación de la estrategia dentro del moderno concepto con el cual se han estratificado y especializado los distintos sectores o niveles que tienen responsabilidad en la conducción de cualquier institución humana de cierta envergadura. El enfoque que será dado aquí -se anticipa- no puede ser considerado de manera rígida, pues en cada caso es necesario hacer la correspondiente adecuación. El contenido de esta parte del trabajo proporcionará un esquema teórico y formal, a partir del cual se podrá aplicar el que más convenga a cada caso particular. Algo ha sido anticipado en el capítulo anterior.

Queda dicho en él que la estrategia se ubica dentro del amplio campo de la futurología, ciencia relativamente nueva que proporciona recursos y técnicas para influir sobre el futuro, para modelarlo y aún ser dueño de él, sobre bases científicas y metodológicas ampliamente conocidas y aplicadas en el mundo entero.

En general, se acepta que esa materia comprende cuatro áreas claramente diferenciadas:

- La concepción del devenir (o filosofía).
- El pronóstico (o política).
- El planeamiento (o estrategia) y
- La ejecución (o táctica).

Será necesario explicar cada una de ellas, a fin de facilitar la ulterior ubicación de la estrategia.

#### LA CONCEPCION DEL DEVENIR :

La concepción del devenir constituye el substrato principal o fundamento filosófico destinado a orientar las tareas futuroológicas en la dirección más conveniente o necesaria y con las metas adecuadas a cada paso. Salta a la vista que cada estado o nación, cada grupo humano o institución tiene una distinta concepción filosófica del futuro, razón por la cual existen imágenes o enfoques del devenir absolutamente intrasferibles de un grupo humano a otro.

Si no existiera una filosofía del devenir se correría el grave riesgo de que los trabajos de futurología sólo sirvieran para prolongar el pasado, en lugar de apuntar hacia un porvenir distinto. Esto es lo que ocurre con grupos humanos, instituciones, etc., que no poseen ideas claras acerca del camino que deben (o pretenden) recorrer, con lo cual lo único que hacen es prolongar el presente, proyectando o extrapolando elementos pretéritos. Con

este proceder dan la sensación equivocada y engañadora de cumplir con una finalidad prospectiva.

La concepción del devenir ayuda a distinguir con claridad al presente del futuro. Y así como evita extender una realidad presente (vacía, quizás, de contenidos ubicados en el tiempo) también posibilita descartar desatinos futuroológicos derivados de fantasías alocadas, delirios futuristas, propios de ciencia ficción. Cabe citar aquí nuevamente las palabras del General BEAUFRE "Por falta de una idea general, de una filosofía, hemos flotado a merced de los vientos adversos, sufriendo los asaltos de las filosofías dinámicas que se nos oponían".

Básicamente, la concepción del porvenir se apoya en dos categorías de filosofías distintas:

- Utopías
- e ideologías

Ambas, magistralmente tratadas por Comite, Parsons, Mannheim, Adorno y otros, representan concepciones opuestas distinguibles con facilidad.

Una ideología constituye la estructura filosófica que corresponde a una concepción conservadora, relativamente estática de la vida, que tiende a mantener un orden dado.

Una utopía, en cambio, representa la meta conceptual del enfoque que procura el cambio, con una dinámica sensiblemente renovadora e innovadora. Las expresiones aquí usadas no deben ser tomadas con estrecho criterio partidista, sino a la luz de los grandes principios históricos.

Ambas categorías sirven de basamento a distintos tipos de política, que por su esencia derivan o aspiran a concretar utopías o ideologías, según el grupo o institución humana que las concibe.

Dicho de otra manera: aquellas impregnan con sus concepciones el contenido de las políticas formuladas y los objetivos propuestos. Aparecen, así, políticas y metas que pueden calificarse de "ideológicas" y otras que es dable designar como "utópicas".

Ambas se han contrapuesto siempre y continuamente, tanto en el tiempo como en el espacio. Se alternan, en consecuencia, según variables circunstancias, la prevalencia de utopías sobre ideologías o viceversa. El triunfo de una no significa la victoria duradera sobre la otra. Una característica de los procesos políticos, es la variación, que refleja las cambiantes condiciones del espíritu humano y las transitorias circunstancias en las cuales actúa.

La política es, pues, consecuencia directa de la concepción del porvenir e instrumento de que se vale para concretar sus aspiraciones. La política se convierte en la aplicación real y efectiva de una concepción del devenir a la cual sirve en un momento y lugar dados. Pues la concepción tiene carácter estable y permanente, frente a la duración de una política que es generalmente transitoria en un orden relativo de cosas. Satisfecho determinado objetivo, cesa la política que lo alcanzó; la concepción filosófica, obviamente, continúa. Resulta evidente que existe una relación muy estrecha en la trilogía considerada concepción-objetivo-política, la cual hace que para dos cualesquiera de ellos (por ejemplo: concepción y objetivo) sólo puede haber un tercer elemento (política) que armonice y actúe coordinadamente con los otros dos.

### EL PRONOSTICO

La segunda área a considerar es la del pronóstico, dentro de la cual se ubica, como producto final, la política.

El término "pronóstico" ha sido tomado directamente de la medicina y significa la anticipación estimada del curso y desemboque de una enfermedad. A aquél están íntimamente ligados los conceptos de tiempo, evolución de circunstancias, etapas que deben cumplirse y resultado final. El pronóstico basa sus anticipaciones en métodos y técnicas de reconocida solvencia científica, pero, al igual que en la medicina, el pronóstico es seguido por la aplicación de remedios y otros recursos para regular el curso de la enfermedad en procura del objetivo final que es la salud.

El rol de la política es análogo. Parte de un problema presente (que debe conocer exhaustivamente), apunta hacia un objetivo o meta ubicada profundamente en el futuro, marca el tiempo para alcanzarlo, aplica los remedios (estrategias) necesarios y dosifica el esfuerzo a realizar. Para poder cumplir esas responsabilidades recurre a todas las técnicas de pronóstico, pues, sin anticipación científica, no hay objetivos ni puede haber política.

Los pronósticos son predicciones que aportan conocimientos acerca de una "realidad" futura y que permiten fijar objetivos y los medios (estrategias) necesarios para alcanzarlos.

Facilitan las decisiones y constituyen en fundamento indispensable en planes elaborados científicamente. El área pronóstico es típicamente decisional, anticipadora y cognoscitiva.

Por eso una política cualquiera sólo puede ser acertada o errónea, según las bases proporcionadas por esta área.

Pero los pronósticos al servicio de una política no son fáciles. A diferencia de otros campos más específicos -el económico, por ejemplo- la determinación cuantitativa y cualitativa del campo



social resulta muy complicada, pues éste constituye la resultante de un polígono de fuerzas no siempre suficientemente conocido y por ende, cuantificable. A pesar de que las políticas se articulan fundamentalmente sobre las condiciones socio-económicas, la técnica, la ciencia y otras disciplinas cuantificables, tiene sus dinámicas propias, ajenas a esas componentes que las integran o caracterizan.

De ahí la dificultad para llegar a una política correcta y la enorme responsabilidad que le cabe a quien debe fijarla.

También en este campo, en definitiva se elabora mezclando y combinando técnicas y actos intuitivos, por lo que el hombre -en este caso, el político- sigue siendo la pieza maestra en el complicado mecanismo que aquí se analiza.

Como queda dicho en el capítulo anterior, el área de pronóstico es, por su carácter, típicamente especulativa.

Ciertas manifestaciones estabilizadas (procesos políticos estables, mercados tradicionales, crecimientos vegetativos, etc), pueden ser medidos, anticipados y tenidos bajo control para su empleo en los pronósticos. Pero junto a esas manifestaciones suelen aparecer cambios inopinados y fugaces o de rápido desarrollo que exige una constante vigilancia y observancia del campo de acción elegido por una política.

## LOS PLAZOS

Algunas consideraciones sobre la ubicación de la Estrategia en función de los plazos. La concepción del devenir cubre el muy largo plazo; en teoría, al menos, sin límite final aunque históricamente toda concepción lo tenga. La política cubre el largo plazo ( de 8 a 15 años, según el caso, y aún más), según el tipo de objetivo a lograr y la naturaleza misma de esa política. A la Estrategia le corresponde el mediano plazo en consonancia, también, con la política que le da origen (3 a 8 años).

Finalmente la táctica debe cubrir el corto plazo (1 a 3 años).

Todos los guarismos dados son aproximados y no tienen otra finalidad, al enunciarlos de esta manera, que dar una idea relativa de sus alcances.

El plazo más difícil le toca a la Estrategia. Sabido es que existe la tendencia a realizar pronósticos a muy largo plazo antes que sobre los medianos. La explicación es muy sencilla: Los datos estadísticos obran en la profundidad del tiempo y son más difíciles de involucrar en procesos de mediano plazo pues estos están más sujetos a factores coyunturales.

La dificultad estriba, pues, en los plazos medianos, donde los inconvenientes de ambos extremos se suman, pues actúan tanto las tendencias coyunturales como las modificaciones estructurales de base.

De una manera general resumen J. Wanty e I. Halberthal estos conceptos:

- "El contexto de decisiones con consecuencias a corto plazo es bastante seguro y depende ampliamente del determinismo puro; los encadenamientos de las causas y de los efectos pueden ser razonablemente evaluados y sin peligro, de manera precisa.
- El porvenir a mediano plazo se presenta en un contexto de determinismo aleatorio, o dicho en otra palabra estático y constituye lo que sirve para definirlo; los métodos de previsión por extrapolación de tendencia le son validamente aplicables.
- El porvenir a largo plazo se presenta en un contexto en gran parte, sino totalmente, incierto, en el cual los métodos de previsión estadística no son aplicables, así como tampoco las técnicas cronométricas clásicas; implica un abanico, a veces muy abierto, de hipótesis múltiples".

### PRESENTE Y FUTURO

En cualquier caso resulta normal y sistemático que todas las organizaciones humanas vivan su "presente" (o situación actual) en función de un "futuro" u objetivo final ubicado adelante en el tiempo. Dicho objetivo final o meta suele provenir de la concepción del futuro que cada ente humano posee por sí o en un orden grupal o colectivo.

Si el objetivo final resulta inalcanzable en un solo tramo, se fijan objetivos intermedios, de acuerdo con el esfuerzo que se está dispuesto a invertir en determinado lapso. De la correcta dosificación de tiempo y esfuerzo depende que todo el proceso concebido sea realista y -por ende- factible. (Ver figura 1).

El camino, curso de acción, alternativa, etc., seleccionado para avanzar desde el presente hacia el futuro se llama en términos generales "política". Cualquiera sea la definición o caracterización que quiera darse a esta palabra incorporada al accionar humano prácticamente desde sus orígenes, lo cierto es que ella expresa conceptualmente la íntima ligazón que existe entre un objetivo propuesto (final o intermedio) y la situación desde la cual se parte para conquistarlo u obtenerlo.

Una política tiene que estar dentro de la concepción del devenir al cual sirve y que es la que ha fijado el objetivo final. El (o los) objetivos intermedios pueden provenir de la concepción filosófica o

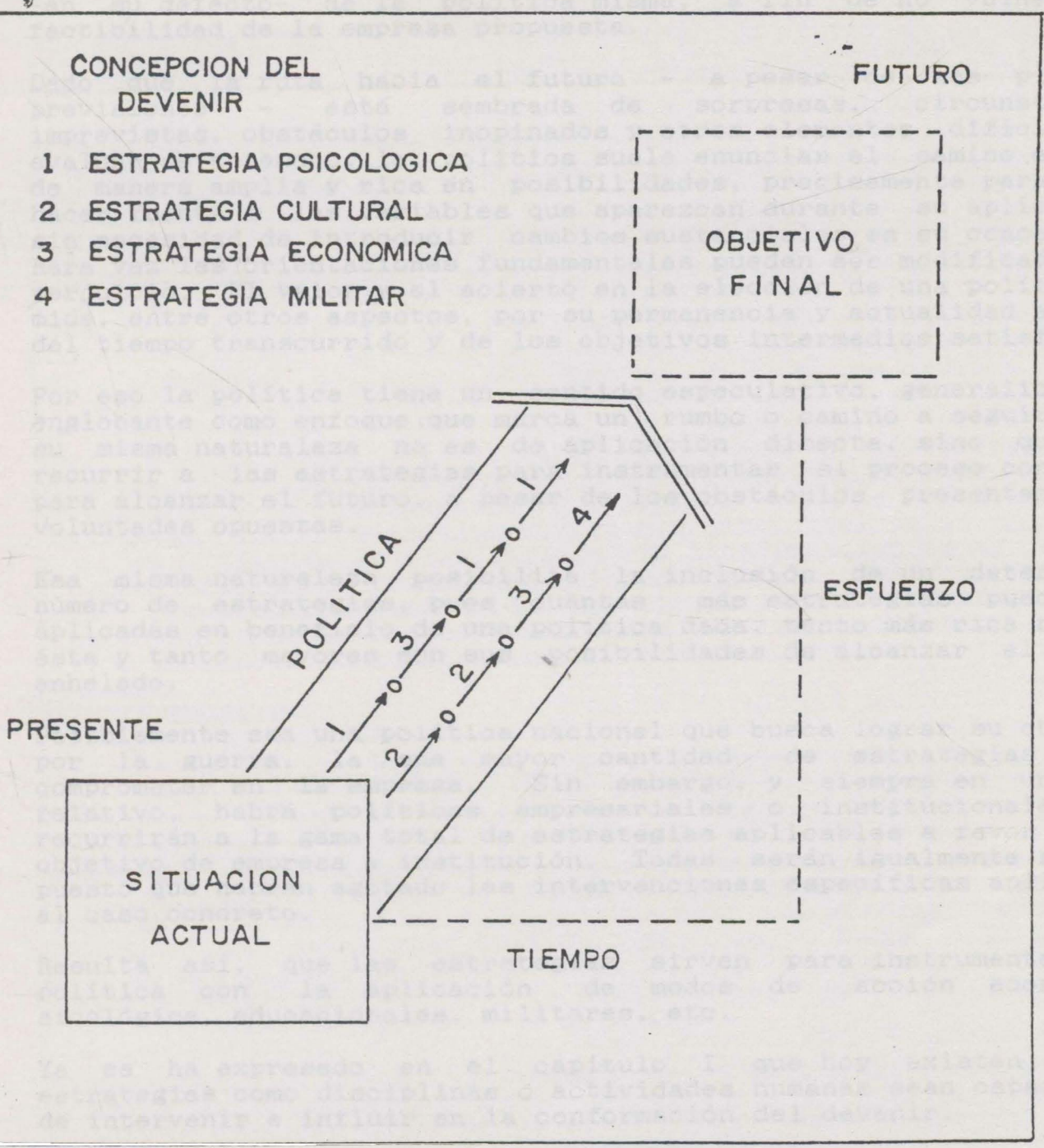


FIG. 1

Ya se ha expresado en el capítulo I que hay quienes ven en las estrategias como disciplinas o actividades humanas que sirven para intervenir e influir en la conformación del devenir.

Aquí es importante destacar que la flexibilidad de una política no radica en sus formulaciones sino en la cantidad de estrategias que tienen cabida en ella. Contra lo que comúnmente se cree, la política -por su naturaleza económica- no es flexible, puesto que enuncia un camino hacia el futuro, el cual debe gozar de gran estabilidad para rendir frutos.

-en su defecto- de la política misma, a fin de no vulnerar la factibilidad de la empresa propuesta.

Dado que la ruta hacia el futuro - a pesar de los planes y previsiones - está sembrada de sorpresas, circunstancias imprevistas, obstáculos inopinados y otros elementos difíciles de evaluar de antemano, la política suele enunciar el camino elegido de manera amplia y rica en posibilidades, precisamente para poder hacer frente a las variables que aparezcan durante su aplicación, sin necesidad de introducir cambios sustanciales en su concepción. Rara vez las orientaciones fundamentales pueden ser modificadas sin perjuicio. El valor y el acierto en la elección de una política se mide, entre otros aspectos, por su permanencia y actualidad a pesar del tiempo transcurrido y de los objetivos intermedios satisfechos.

Por eso la política tiene un sentido especulativo, generalizador y englobante como enfoque que marca un rumbo o camino a seguir. Por su misma naturaleza no es de aplicación directa, sino que debe recurrir a las estrategias para instrumentar el proceso concebido para alcanzar el futuro, a pesar de los obstáculos presentados por voluntades opuestas.

Esa misma naturaleza posibilita la inclusión de un determinado número de estrategias, pues cuantas más estrategias puedan ser aplicadas en beneficio de una política dada, tanto más rica resulta ésta y tanto mayores son sus posibilidades de alcanzar el futuro anhelado.

Posiblemente sea una política nacional que busca lograr su objetivo por la guerra, la que mayor cantidad de estrategias puede comprometer en la empresa. Sin embargo, y siempre en un orden relativo, habrá políticas empresariales o institucionales que recurrirán a la gama total de estrategias aplicables a favor de un objetivo de empresa e institución. Todas serán igualmente ricas, puesto que habrán agotado las intervenciones específicas aplicables al caso concreto.

Resulta así, que las estrategias sirven para instrumentar una política con la aplicación de modos de acción económica, psicológica, educacionales, militares, etc.

Ya se ha expresado en el capítulo I que hoy existen tantas estrategias como disciplinas o actividades humanas sean capaces de intervenir e influir en la conformación del devenir.

Aquí es importante destacar que la flexibilidad de una política no radica en sus formulación sino en la cantidad de estrategias que tienen cabida en ella. Contra lo que comúnmente se cree, la política -por su naturaleza y esencia - no es flexible, puesto que enuncia un camino hacia el futuro, el cual debe gozar de gran estabilidad para rendir frutos.

Lo que puede variar es la instrumentación por vía de la o las estrategias. Ellas, forzosamente, deben responder a los medios disponibles, aspectos coyunturales, circunstancias previsibles, etc., para lo cual tienen diferentes naturalezas y áreas específicas. Por este motivo, pueden ser empleadas de manera sucesiva y/o simultánea, según las necesidades de la política a la cual sirven.

La relación política-estrategia tiene que ser estrecha, armónica y continua. Una estrategia exterior a una política, es decir, ajena a ella, aunque condiga con la concepción del devenir y procure también el mismo objetivo, resultará inadecuada y hasta perniciosa, pudiendo producir graves distorsiones en las acciones en marcha. Hasta comienzos del siglo XX, por un proceso que arranca en los orígenes de la historia, normalmente la función política y estratégica estuvo concentrada en una misma persona (rey-dictador etc.), con lo cual se evitaron las funestas consecuencias de conflictos o desinteligencias entre ambos niveles. Hubo excepciones: en Atenas, por ejemplo, existía el cargo de "estratega" que no coincidía con el más alto nivel de la conducción política. Si bien la factibilidad de la separación es de antiguo conocida, fue en el transcurso del pasado siglo cuando se inició el lento proceso de separación, hoy prácticamente imperioso, como consecuencia de la mayor complejidad de los conflictos y de los múltiples medios puestos en juego para resolverlos.

## EL PLANEAMIENTO

Llegamos a la tercera área, la de Planeamiento. La Estrategia forma parte de ella cuando -como queda dicho- es necesario vencer voluntades oponentes mediante la aplicación de alguna fuerza. Cuando esto no es necesario, se puede elaborar un planeamiento sin estrategia (o estrategias). Pero si ella (o ellas) queda incluida, por lo regular adquiere una significación que será consecuencia directa de la oposición que sea menester vencer para alcanzar las metas propuestas. Por eso, dentro del panorama general del planeamiento constituye un ingrediente activo que puede llegar a condicionar, según la magnitud del conflicto a resolver, todos los demás integrantes de esta área.

La estrategia se ubica regularmente entre el rígido campo que puede provenir de la concepción de un tecnócrata y del fantasioso cuadro futurista proveniente de un utópico. Entre ambos campos no existen límites precisos: por eso, el estratega debe seleccionar de uno u otro, los elementos útiles al empleo de la fuerza específica. Se trata pues, de un arte de difícil aplicación.

El área de planeamiento puede ser organizada y enfocada desde distintos puntos de vista; pero cualquiera sea la tarea a resolver, no pueden faltar en ellas los siguientes aspectos:

1. La política que la origina y sus exigencias de diversa índole (en tiempo, espacio, sociales, comerciales, económicos, etc).
2. Objetivo final impuesto por la política y su análisis.
3. Objetivos intermedios (cuando los haya) fijados por la política o que surjan del mismo planeamiento.
4. Antecedentes de toda índole (técnicos, culturales, de mercado de inversiones, desarrollos, etc.), con reunión de información especial, análisis del área de aplicación, etc.
5. Fuerzas oponentes y sus probables objetivos (cuando correspondía).
6. Método de planeamiento y otros aspectos tales como:
  - a. Limitaciones impuestos por la política.
  - b. Medios disponibles.
  - c. Libertad de acción otorgada.
  - d. Alternativas principales para lograr el objetivo.
  - e. Capacidades conocidas o atribuidas al oponente.
  - f. Sincronización de partes o etapas.
  - g. Prioridades, decisiones a tomar, oportunidad, etc.
  - h. Riesgos aceptados o posibles, etc.
7. Ejecución en fases de la operación. Estrategias a aplicar en cada una de ellas con su correspondiente planificación particular. Rentabilidad de la operación, eficacia esperada, alternativas de cambio, etc.
8. Control de las operaciones en cada una de las etapas o fases previstas.
9. Proceder general y especial al alcanzar el objetivo final. Explotación del éxito.
10. Otros planes concurrentes y complementarios.

Como puede apreciarse en el esquema precedente, la estrategia se ubica dentro de todo el proceso de planeamiento, en el campo ejecutivo y operativo y su selección resulta de un largo análisis que arranca de la política y remata en medidas concretas destinadas a instrumentar las exigencias de esa política. No es, pues, un elemento aislado, que obra con total independencia de otros factores. Inclusive, puede faltar, pues como queda dicho, en esa área deben estar ausentes las estrategias si el objetivo que sirve de meta y la política formulada para alcanzarlo, no cuentan con suscitar un conflicto en su desarrollo.

En este caso, los aspectos No.5 y las partes pertinentes de los Nos. 6 y 7 deben ser dejados de lado.

El área de planeamiento se caracteriza por presentar sistemas y métodos adecuados para alcanzar determinado objetivo; anticipa y prepara acciones y sus bondades se miden por el mayor o menor éxito logrado en las operaciones. Posibilita la concreción de concepciones políticas al marcar el camino específico más acertado para llegar a la meta. Es un área típicamente decisional, operativa y ejecutiva.

La planificación particular de una estrategia es similar a la anterior, aunque más simple. En ella no pueden estar ausentes los siguientes aspectos (ver capítulo VI).

1. Objetivos estratégicos.
2. Evaluación de la propia capacidad estratégica.
3. Evaluación de la capacidad estratégica del oponente.
4. Contraposición de capacidades. Evaluación prospectiva del área específica.
5. Selección de la estrategia principal y otras de alternativa. Capacidades, limitaciones y riesgos de cada una.
6. Empleo de la capacidad táctica y técnica. Planes, programas, presupuestos y lineamientos detallados de ejecución.
7. Organigrama y funciones.
8. Medidas de seguridad.
9. Medidas de coordinación.
10. Medidas de control.

## LA EJECUCION

Para completar el panorama sobre la ubicación de la estrategia moderna, es necesario expresar algunos conceptos acerca de la táctica, nivel inmediatamente inferior a aquella.

Es difícil establecer límites precisos entre ambas; sin embargo, algunas ideas básicas servirán para diferenciarlas.

La táctica constituye el nivel más bajo o el de ejecución, como consecuencia de su alta especialización técnica. Esta misma característica le resta amplitud de miras e independencia funcional, por lo que necesita de la estrategia para su orientación y empleo. A su vez, aquella se vale de la táctica (o de las tácticas: hay muchas) para concretar sus propios objetivos -los

estratégicos- estableciéndose así un cierto paralelismo con la relación política-estratégica. Sobre todo, en cuanto a la dependencia de la táctica respecto de la estrategia.

La táctica también involucra el concepto de fuerza aplicada para dirimir la superioridad en un campo específico muy delimitado y bien preciso. Consiste, esencialmente, en el empleo adecuado de los medios técnicos disponibles (usados singular o combinadamente) dentro del espacio y del tiempo asignados para el logro de un objetivo. Todo esto teniendo en cuenta las capacidades del adversario y las contingencias previstas para el combate.

La táctica es eminentemente aplicativa y conyuntural; su conductor más que un buen planificador debe tener "sentido de la situación, rapidez para apreciarla, sangre fría, solidez, astucia; todas disposiciones particularmente operativas.

La estrategia prepara el momento y la forma de intervención de la o las tácticas de que echará mano. Crea todas las condiciones favorables y necesarias para que la táctica, al intervenir, logre los mejores resultados en la acción. La estrategia, en suma, prepara la intervención del elemento táctico, regula su evolución y posteriormente explota sus éxitos o corrige sus fracasos. Puesto que también la táctica se valora en función de sus rendimientos y eficacia, es que ella participa de las exigencias de factibilidad, rentabilidad y adecuación antes expresadas para la estrategia.

## LOS NIVELES

Para finalizar este capítulo sobre la ubicación de la estrategia moderna, van ahora algunas ideas acerca de los niveles de conducción.

Política y estrategia (junto con la táctica) pertenecen no sólo a distintas áreas, sino también a diferentes niveles.

Ello es consecuencia de que las tres presentan características muy distintas, que son complementarias y que exigen ser conducidas de manera diferente. No es lo mismo una concepción política que una estratégica; el panorama del estratega es mucho más vasto y profundo que el del conductor táctico. Los tres niveles son complementarios, pero no intercambiables o suprimibles. Donde hay una política necesariamente debe haber estrategias y éstas no pueden ser aplicadas sin el concurso de las tácticas adecuadas.

A la inversa, allí donde hay una táctica, necesariamente debe estar presente una estrategia que la regule, la que -a su vez- necesita de una política por encima de ella que también la dirija.

Pensar que cualquiera de esos tres niveles puedan existir por sí sólo, de manera independiente, es un absurdo. Por otra parte, las



diferencias apuntadas hacen que una misma autoridad no pueda ejercer dos niveles a la vez, porque si lo hiciera, siempre operaría en detrimento del más alto. Ello ocurriría porque las inmediatas exigencias del nivel inferior respecto del más alto harían postergar frecuentemente las intervenciones en este, descuidando el funcionamiento de un todo que debe ser parejo y armónico.

El cuadro 1, que acompaña este capítulo puede servir como resumen del mismo. Pero la mejor síntesis la dan -otra vez- las sabias palabras del General BEAUFRE. "Pero la estrategia sólo es un medio. La definición de los objetivos que debe esforzarse en alcanzar pertenece al ámbito de la política y depende esencialmente de la filosofía que se quiere ver imperar. El destino del hombre depende de la filosofía que escoja y de la estrategia mediante la que trate de hacerla prevalecer".

## CUADRO No. 1

NIVEL	PERTENECE AL AREA DE:	SE APOYA EN Y SIRVE A :	SUS METAS SON FIJADAS POR:	CARACTERISTICAS	PLAZO QUE CUBRE	O.B.S.
POLITICA	Pronóstico	Concepción del devenir	La concepción del devenir o ella misma a gran profundidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco flexible</li> <li>- Anticipadora</li> <li>- Cognoscitiva</li> <li>- Proporciona decisiones</li> <li>- Especulativa</li> <li>- Global</li> </ul>	Largo (8 a 15 años).	<p>Puede ser utópica o ideológica.</p> <p>Puede ser acertada o errónea.</p>
ESTRATEGIA	Planeamiento.	Política	La política o ella misma a mediana profundidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerza específica</li> <li>- Flexible</li> <li>- Decisional</li> <li>- Agresiva</li> <li>- Operativa</li> <li>- Ejecutiva</li> </ul>	Mediano (3 a 8 años)	<p>Puede faltar en un planeamiento que no prevea un conflicto.</p> <p>Se mide por su eficacia y adecuación a la meta.</p>
TACTICA	Ejecución	Estrategia	La estrategia o ella misma a corta profundidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerza con alta especialización técnica.</li> <li>- Aplicativa</li> <li>- Conyuntural</li> <li>- Ejecutiva</li> </ul>	Corto (1 a 3 años).	<p>La estrategia regula su evolución, prepara la dirección, forma de empleo y oportunidad de su intervención; luego explota su éxito o corrige sus fracasos. Se mide por su eficacia y adecuación al objetivo.</p>

## CAPITULO III

## LAS REGLAS BASICAS DE LA ESTRATEGIA MODERNA

De acuerdo con una de las definiciones aquí ya citadas del general BEAUFRE, la estrategia es un arte. También lo es para la concepción alemana, que desde vieja data define a la conducción superior como "un arte libre y creador que se apoya en bases científicas". Parte para ello de la etimología de la palabra que originariamente significó disposición y arreglo; o, en un sentido más general, el conjunto de medios escogidos y adecuados para llegar a un fin determinado.

Es indudable -sobre este aspecto hay consenso universal- que no es posible encerrar a este tipo de actividad en los moldes rígidos de fórmulas matemáticas, computadoras y otros recursos semejantes. Ni siquiera es posible utilizar esquemas, pues cada nueva situación significa un renovado desafío a la capacidad creadora y a la inventiva del estratega responsable.

Ubicar a la estrategia dentro de las actividades artísticas, cualquiera sea el enfoque que se le otorgue, ofrece siempre dificultades. Es indudable que un acto estratégico, por bueno que sea, no es obra de arte, en un sentido convencional. Cuando se afirma que la estrategia es un arte, se hace referencia a un acto de condensación y concentración que desemboca en un descubrimiento distinto, a veces original, casi siempre auténtico, de la forma de encarar un problema significativo emanado de los conflictos humanos.

El teatro dramático es el arte que más se aproxima. Necesita de un escenario (teatro de la guerra, mercado, etc.), plantea un conflicto, lo resuelve de alguna manera (estrategia), requiere actores (tácticos), utilería y recursos técnicos bajo un director (estratega) que monta y dirige todo el espectáculo (operación) a la vista de un público que aplaude o reprueba.

Las analogías con las demás artes no son tan evidentes; pero no por eso resultan menos valaderas. Lo cierto es que la estrategia, como producto artístico que es, satisface dos requisitos básicos:

- Manipula elementos materiales para manifestarse desde el mundo de las formas.
- Se apoya en ciertas nociones o reglas básicas que aportan técnicas que facilitan sus maneras de expresión.

El primer aspecto corresponde enteramente al de la creatividad y evade el propósito del presente trabajo.

El segundo se refiere a determinados conceptos que conviene -con mayor o menor rigor- tener en cuenta para la feliz materialización de una estrategia.

No son "verdades inmutables" o "principios sacrosantos" cuya aplicación escolástica y ortodoxa constituya un requisito "a priori" para tener en cuenta. Y así como el arte moderno usa o deja de lado, con igual fervor, determinadas reglas o pautas, así también la estrategia moderna carece de ataduras principistas, y no tiene otra regla de oro que la del éxito o la eficacia.

Por eso, los conceptos que serán desarrollados a continuación sólo tienen por propósito aportar a quien deba operar en el nivel estratégico, algunas ideas totalmente ajenas a recetas o esquemas formales.

Las reglas básicas de la estrategia moderna pueden dividirse en dos grandes grupos:

- El de las reglas básicas primarias.
- El de las reglas básicas eventuales.

El primero comprende un conjunto de normas cuya aplicación es -en principio- conveniente en cualquier caso. Por eso mismo, ellas poseen un sentido generalizante y abstracto, casi obvio, aplicable a todas las estrategias y no excluyen otras reglas básicas primarias que surjan de situaciones concretas muy particulares. La inobservancia de estas reglas primarias puede constituir un riesgo calculado o una deliberada omisión en beneficio de otros aspectos.

Los principales son:

- Objetivo
- Oportunidad
- Innovación
- Correlación entre los medios disponibles y el objetivo propuesto
- Flexibilidad
- Persistencia
- Concentración
- Integración y coordinación
- Riesgo
- Control
- Ocultamiento
- Sencillez

El segundo grupo comprende conceptos de aplicación eventual, condicionada a las exigencias del conflicto que se debe resolver y del objetivo a cumplir. Son más precisos y constituyen reglas o preceptos de aplicación muy especial; aquí tampoco se pretende haber agotado el arsenal de los recursos eventuales.

Los principales son:

- Eludir la acción frontal
- Disuasión
- Quitar el objetivo al oponente
- Desgastar al adversario en su interior
- Provocar cambios en provecho propio
- Ceder un objetivo a favor de otro
- Ofrecer resistencia elástica
- Dislocar al oponente.

A continuación se desarrollarán brevemente cada una de las reglas básicas: el orden en que aparecen no marca importancia relativa ni prioridad. Estas surgen del caso concreto a resolver.

Teniendo en cuenta la afirmación del capitán LIDDEL HART de que "la estrategia es una moneda de dos caras" no debe llamar la atención que muchas de las reglas resulten opuestas e incompatibles. Por tal motivo, en la mayor parte de los comentarios se incluirá el anverso y el reverso de la regla que se analiza.

## REGLAS BASICAS PRIMARIAS

### OBJETIVO

Se ha expresado en varios lugares que no hay estrategia sin objetivo, pues éste constituye la razón de ser y el fin último que la genera, motiva y encauza. Su importancia es tan grande que se ha creído conveniente incluirlo como una regla básica.

J. WANTY e I. HALBERTHAL afirman: "evidentemente la elaboración de una estrategia de empresa implica en primer término, de parte de un grupo dirigente, una conciencia lúcida y una formulación precisa de los objetivos que persigue. Ninguna estrategia resulta concebible en ausencia de ellos".

Desde el punto de vista estratégico el objetivo constituye una meta alcanzable, a la luz de los medios disponibles, de las circunstancias imperantes, de las prioridades establecidas y del esfuerzo e inversión de cualquier tipo que se está dispuesto a realizar. También, de la compatibilización de tales objetivos, si hubiera más de uno.

El objetivo no constituye una abstracción sino que es un elemento meta concreto, delimitado con precisión y exactamente definido e inconfundible para quien deba alcanzarlo. Es una obligación de la política fijar objetivos con claridad meridiana; como también debe hacerlo así la estrategia cuando se autoimpone objetivos finales e intermedios, o cuando los fija para la táctica.

Es necesario no confundir el "objetivo" con el "efecto" que de él se espera al alcanzarlo. El segundo concepto jamás puede sustituir

al primero: pues éste constituye un elemento concreto -como queda dicho- mientras que el "efecto" puede ser una manifestación inmaterial (por ejemplo: disuasión).

El efecto condiciona el objetivo, por lo que las metas a fijar constituyen un medio para lograr determinados resultados; pero no un fin en sí mismo. Ello no obsta para que en algunos casos, el efecto y el objetivo asuman una identidad total y no puedan ser desdoblados.

J. WANT e I. HALBERTHAL sistematizan los objetivos como sigue :

- Objetivos de rentabilidad.
- Objetivos de prestigio y poder
- Objetivos de estabilidad
- Objetivos de servicio a la colectividad.

Sintéticamente consideran que los primeros son evidentes y fáciles de definir. Entre los segundos (objetivos de prestigio y poder) pueden mencionarse la expansión de una empresa o institución, la lucha victoriosa contra la competencia u oponente y el prestigio de todo orden (social, científico, político, etc.).

Los objetivos de estabilidad disminuyen las vulnerabilidades y facilitan la prevalencia de un determinado grupo sobre otro (u otros). Al mismo tiempo, posibilitan la aplicación de estrategias a largo plazo con un mínimo de contingencias imprevisibles.

Los objetivos al servicio de la colectividad pueden ser socioeconómicos, de independencia nacional, culturales, financieros, militares, etc.

Los dos autores arriba citados no lo dicen, pero es evidente que son combinables, existiendo -en consecuencia- una gama infinita de metas para seleccionar.

Los objetivos no son ni ofensivos ni defensivos; estos calificativos son actitudes o enfoques mentales y psicológicos atribuidos a la estrategia misma (ver capítulo I), pero no transferibles a los objetivos.

## OPORTUNIDAD

El tiempo es la base de la estrategia; quien domina las pautas temporales, tiene asegurado el ingrediente más importante. Al tener la iniciativa en el empleo del tiempo se goza de libertad de acción y es posible concretar las aspiraciones con menor inversión de medios y esfuerzos. Dado que no siempre es factible proceder con originalidad, la oportunidad puede llegar a constituir el ingrediente innovador de una estrategia (ver innovación).

La oportunidad es esencial para obtener el efecto deseado, pues

anticipándolo o retrasándolo se pueden malograr sus resultados.

La oportunidad también regula una intervención, si con ella se espera obtener sorpresa en relación con el tiempo. Una operación totalmente inesperada en cuanto a su iniciación puede producir resultados de disuasión o paralización, o lograr sus fines si no permite al oponente tomar oportunas contramedidas. La sorpresa también otorga libertad de acción y en muchos casos, demanda menores costos, por lo que puede resultar altamente rentable si logra producir los resultados expresados de manera combinada y simultánea.

Un yerro en la oportunidad difícilmente se corrige. A diferencia del error en los medios, que puede ser corregido en el transcurso de la operación, una equivocación en el momento elegido resulta, las más de las veces, irreparable.

Otro inconveniente propio de este factor reside en la dificultad que existe para verificar experimentalmente sus ventajas o desventajas, cuando se desea predeterminar los resultados.

Hay situaciones en las cuales la oportunidad adquiere una relevancia destacada. O se la aprovecha, o se pierden condiciones extremadamente favorables para aplicar una estrategia determinada. Puede ocurrir en ese caso, que los medios no estén adecuadamente alistados. El estratega tendrá que decidir si deja pasar la oportunidad a favor de una mejor preparación o prescindir de ésta para explotar el momento favorable.

Semejante anticipación de acciones presupone un alto riesgo si se efectúa con escasos recursos. Pero puede significar un muy alto rédito en caso de éxito, pues el inmediato aprovechamiento de una posibilidad anticipada suele capitalizar a su favor todas las ventajas de la sorpresa.

Otras veces tal anticipación se produce por la necesidad de ganar de mano al oponente, pues se conocen sus planes o hay indicios de determinadas acciones.

Lo expresado reitera la importancia trascendental que, en materia de estrategia, tiene el manejo del tiempo en todos sus aspectos. Saber esperar forma parte del sentido de oportunidad, pues a veces la inacción puede integrar el accionar - valga la contradicción- de un proceso estratégico.

## INNOVACION

En una época de cambios tan dinámicos y de un afán de originalidad puestos de manifiesto en todos los órdenes, no es posible apelar a concepciones estratégicas esquemáticas y rutinarias.

Hay dos razones para ello.

La primera: cuando se utilizan recursos conocidos, el oponente sabe con seguridad cuáles son las contramedidas que debe tomar. Puede apelar a su experiencia o al conocimiento histórico (si lo hay) y anular una operación estratégica perfectamente concebida, pero carente de fantasía.

La segunda razón tiene que ver con la dinámica de la época.

El empleo de una receta -aunque resulte exitosa- demanda, por conocida, mucho más tiempo para imponerse que una solución original. Esta, al aportar sorpresa y mayor libertad de acción acorta los plazos y reduce los costos por actuar frente a un oponente desconcertado.

Es cierto que no siempre se puede innovar y que a veces sólo es posible hacerlo en aspectos parciales. Precisamente, esa dificultad es un acicate más para que el estratega acepte el desafío a su imaginación y busque transitar por caminos distintos, poco trillados.

La historia militar y la comercial -por sólo citar dos- están plagadas de ejemplos que señalan el éxito de estrategias nuevas frente a otras caducas o rutinarias.

La innovación tiene que ser de fondo, de lo contrario no cumplirá con esta regla básica primaria. Cambios en la superficie podrán dar la sensación errónea de cosa nueva; inclusive alcanzarán algún efecto inicial. Pero es difícil que obtengan resultados propios de una verdadera innovación.

Con todo, ningún cambio -por profundo que sea- es duradero. Su vigencia dependerá de la capacidad de reacción del oponente y del grado de acostrumbramiento que él ponga de manifiesto. Como no es posible innovar de continuo, será necesario calibrar con precisión la oportunidad en que convenga hacerlo. Tampoco es posible -como queda dicho- innovar en todos los órdenes al mismo tiempo. Una innovación puede ser de oportunidad, táctica, técnica o de procedimiento, etc.; la gama de posibilidades y limitaciones es infinita. Habrá que decidir, en cada caso concreto, dónde conviene hacerlo, dónde se lo puede lograr o cuándo es conveniente aplicarlo.

La necesidad de innovar no es, en realidad, cosa nueva. SUN TZU, conocido teórico de la guerra china del siglo VI antes de Cristo afirma en su Arte de la Guerra: "Por eso, cuando he logrado una victoria, no repito mi táctica, sino que respondo a las circunstancias en formas infinitamente variadas". LIDDEL HART, sostiene como axioma: "Escoged la línea de acción más inesperada. Tratad de ponerlos en el lugar del enemigo y pensad cuál es el curso que menos probabilidades tiene de prever o anticipar" y en el



mismo orden de cosas. P. DRUCKER dice de ella: " La innovación no es invento ni un descubrimiento. Puede requerir ambas cosas; esto es frecuente. La innovación es el diseño y desarrollo de algo nuevo, desconocido o inexistente, que dará una configuración nueva a los elementos antiguos, conocidos o inexistentes...

Es el eslabón que falta entre tener un número de elementos desconectados, marginalmente efectivos y un sistema integrado de gran poder.

### CORRELACION ENTRE LOS MEDIOS DISPONIBLES Y EL OBJETIVO PROPUESTO

Una estrategia tiene indispensablemente que saber establecer cuál es el esfuerzo que puede realizar con los medios de que dispone con relación a un objetivo dado. O sea, debe determinar cuál es la meta que puede aspirar a partir de una situación concreta.

Esta correlación es esencial: pues muchas estrategias se han paralizado durante su desarrollo por aspirar a metas demasiado ambiciosas. Es necesario conocer la realidad de manera acabada y las posibilidades efectivas de los recursos que instrumentan una determinada estrategia.

Si se elige una meta inalcanzable se corre el riesgo de paralizar la empresa por agotamiento en el camino estratégico elegido. Por el contrario, si el objetivo está muy por debajo de las reales posibilidades se puede producir una gran frustración, por haber invertido mucho para conseguir muy poco.

La experiencia enseña que una estrategia agotada o frustrada es muy difícil de reactivar. Influyen en ello factores psicológicos, dinámicos, técnicos, etc., que aconsejan no insistir sobre un camino que evidentemente resulta equivocado o inoperante (Ver flexibilidad). En este caso es necesario replantear todo el proceso y reiniciarlo sobre bases distintas, a partir de la nueva realidad configurada por el fracaso de la operación. Al respecto dice LIDDEL HART: "La confianza es como la carga de una batería: es preciso evitar que se agote en un esfuerzo vano y recordar que servirá de muy poco la propia confianza personal si las celdas de vuestra batería, es decir, las tácticas de las cuales se depende, se hallan agotadas".

### FLEXIBILIDAD

Consiste en la capacidad para adaptarse a las variables contingencias que presenta la aplicación de una estrategia. Tal flexibilidad debe producirse sin perder de vista el objetivo que se procura y la esencia de la filosofía a la cual se sirve.

Sin flexibilidad no hay éxito. La rigidez en la aplicación de planes y otros tipos de previsiones, puede llevar una operación al fracaso o a un callejón sin salida.

El alto nivel en el cual actúa un estratega le otorga suficiente libertad de acción como para proceder sin rigideces. Generalmente, un estratega recibe directivas amplias, con lineamientos generales que posibilitan amplio margen operacional como para "maniobrar" adecuadamente frente a las variables condiciones que presenta la lucha.

Flexibilidad no significa reaccionar ante cualquier variación o modificación conyuntural. Debe ser aplicada cuando el cambio detectado represente una auténtica modificación estructural o de situación. La adaptabilidad a una situación existente constituye un aspecto importante del pensamiento estratégico. Frecuentemente hay que adaptar los propios planes a los que pone en evidencia el oponente. Esto no significa ir detrás, a contrarréplica de la voluntad opuesta. Las adaptaciones deben producirse siempre a la luz de las propias finalidades.

En la mayoría de las previsiones de planeamiento, la flexibilidad deriva de las alternativas consideradas. Más que ningún otro recurso otorga, a quien aplica una estrategia, la posibilidad de una respuesta meditada y racional, descartando la respuesta impulsiva e improvisada.

Aunque casi nunca las alternativas estudiadas coinciden exactamente con las variaciones que efectivamente se presentan, permiten de todas maneras, por mera aproximación o analogía, arribar a una respuesta adecuada sin necesidad de improvisar.

Dice al respecto el general BEAUFRE: "Si el plan está bien hecho, no deberían existir circunstancias aleatorias. La maniobra estratégica que tienda a conservar la libertad de acción ha de ser pues, contraaleatoria".

El reverso de la flexibilidad es la persistencia. El arte del estratega consistirá en determinar cuándo deberá adaptar su operación al cuadro que vive o cuándo deberá insistir en sus procedimientos a pesar de los cambios detectados. El toque de genialidad o talento puede consistir en reconocer ese momento, escrucijada que ha demostrado ser crucial para cualquier operación en marcha. LIDDEL HART también cita a la flexibilidad como un axioma positivo: "Asegurad que tanto el plan como las disposiciones sean flexibles, es decir, adaptables a las circunstancias.

## PERSISTENCIA

La persistencia puede llegar a ser un factor decisivo. Si el estratega está sometido a fuertes presiones emanadas de situaciones muy fluidas y muy cambiantes, corre el riesgo de ser juego de las

circunstancias y de quedar sometido al vaivén de los acontecimientos. Inclusive, puede perder el control sobre ellos si es que no mantiene firmemente su estrategia.

La persistencia en la orientación fijada es la contraparte de la flexibilidad; puede ser muy importante, aún frente a ciertos yerros cometidos que más vale sostener antes que realizar rectificaciones que producirán más perjuicio que beneficios.

La persistencia puede derivar, entre otros aspectos, de la convicción del estratega de que se halla en buen camino. No es sinónimo de obstinación y ni siquiera puede considerársela como manifestación de un carácter fuerte, tan necesario en los altos niveles de conducción.

Por el contrario, debe ser consecuencia de una meditada y consciente necesidad de continuidad. Esta es una condición fundamental para que una estrategia rinda sus frutos, por lo mismo que cubre el mediano plano y no puede esperarse que en lapsos menores produzcan lo que de ella se espera.

La falta de persistencia en una estrategia afectará el nivel inferior, el táctico. Así como la estrategia requiere una política firme y consolidada para poder actuar, de la misma manera el nivel táctico necesita bases de desenvolvimiento igualmente sólidas a fin de poder desarrollar sus cualidades de alta especialización técnica. Los cambios requieren, en consecuencia, una seria y profunda meditación, pues rara vez son saludables, especialmente en operaciones ya lanzadas.

De otro lado, la persistencia obstinada en un camino estratégico equivocado puede llegar al desgaste (e inclusive a la destrucción) de la herramienta táctica, quitándole a la estrategia posibilidades ulteriores en cuanto a maniobra y empleo. Inclusive puede llegar a comprometerse la vigencia de una política, si ésta cuenta con pocas estrategias para seleccionar.

## CONCENTRACION

Esta regla básica primaria indica la conveniencia de no disgregar la capacidad estratégica atendiendo, por ejemplo, dos (o más) objetivos importantes al mismo tiempo; o empeñando contra uno de ellos, medios insuficientes; o diluyendo el esfuerzo en el tiempo, empeñando por cuenta-gotas los recursos disponibles.

La concentración permite materializar el esfuerzo principal, que es el lugar y la dirección sobre las cuales el estratega aplica la mayor parte de sus medios.

En un antiguo reglamento militar alemán se indica a este respecto que "nunca se es suficientemente fuerte en el lugar de la decisión". Dicho de otra manera: en la dirección y hacia el

objetivo considerados como más importantes, hay que lanzar el mayor peso de la capacidad estratégica (a veces más del estimado) para asegurar el efecto deseado, pues el éxito sobre la dirección o el lugar principal, seguramente significará también el triunfo de las direcciones o lugares secundarios. En cambio, es muy difícil que se de el caso inverso.

Hay que producir la concentración en tiempo y espacio, con la concurrencia de la mayor parte de los medios disponibles, la vigilancia y dirección directa del estratega sobre el sector considerado vital, y con presencia alistada de recursos de reserva para alimentar el empuje de la operación o para asistirle en momentos críticos.

La concentración es un efecto que el estratega debe graduar cuidadosamente a la luz del esfuerzo que debe realizar para alcanzar su objetivo, a fin de vencer las probables resistencias del oponente. Este efecto debe lograrse con intensidades variables, cuyo climax coincidirá con el momento culminante de la operación (vuelco estratégico) que consistirá en doblegar la voluntad que se enfrenta, imponiéndole los propios dictados.

Muchas veces será necesario enmascarar esa concentración con una dispersión previa, con acciones que distraigan o hagan suponer un empleo distinto del realmente proyectado.

No toda estrategia necesitará ocultar su concentración; pero si todas tendrán que producirla en algún momento de su desarrollo para lograr el efecto buscado. La falta de una, convenientemente dosificada, retardará el éxito buscado y lo hará más costoso.

A veces en situaciones inciertas o poco conocidas, será conveniente retardar la concentración hasta haber acumulado suficientes elementos de juicio como para aplicarla en el lugar y momento adecuados.

Esta regla básica está muy ligada al riesgo; en buena medida lo genera y condiciona. Cuando un estratega no puede cubrir el espectro total de su campo operacional y necesita decidirse por aspectos parciales del mismo, está seleccionado dónde volcará su esfuerzo principal y dónde asumirá determinados riesgos.

Al determinarse el esfuerzo principal se está adoptando una decisión relacionada con tiempo, lugar y modo de acción. Luego tiene que materializarse ese esfuerzo principal con la concurrencia y concentración de los medios más importantes, la elección del punto de aplicación en el sector que el oponente demuestra como más débil y la coordinación de todos los recursos disponibles para la operación.

La concentración es previa a las operaciones o puede producirse en el transcurso de las mismas. En cualquier caso, como aquella sirve

a la concepción estratégica, debe ser consecuencia de los planes articulados, cuya ejecución, fin y desarrollo facilitará mediante sus múltiples previsiones y variantes.

## INTEGRACION Y COORDINACION

Queda dicho que una estrategia no es un elemento aislado que actúa en forma autónoma en un área de influencia exclusiva.

Por de pronto, para servir a la política tiene que estar consubstanciada totalmente con ella. Además, como la política puede recurrir a más de una estrategia para satisfacer sus fines, también tiene que haber integración y coordinación entre las que operan simultánea o sucesivamente y entre todas ellas y las tácticas empleadas.

Cuando mayores recursos de toda índole se confieren a favor de una política, tanto más necesaria será la integración y la coordinación a su cargo. Pero ello no excluye que las estrategias lo hagan también a su nivel, pues no toda la armonización puede provenir del escalón superior.

Además, las estrategias tienen que coordinar "hacia abajo" las tácticas empeñadas en las operaciones.

La integración y coordinación aseguran la unidad del esfuerzo, el objetivo común y la economía en la inversión de recursos. El extremo opuesto (la desintegración y descoordinación) puede llegar a paralizar un esfuerzo estratégico y en casos extremos, sumirlo en el caos. La integración no debe comprometer, en ningún caso, la libertad de acción del estratega.

## RIESGO

Desde el momento que toda estrategia apunta al futuro y se aplica en situaciones críticas de lucha, presupone la existencia de un riesgo, cuya magnitud variará en función del objetivo que se procura, de la capacidad del oponente y de la propia aptitud para enfrentarlo y para avizorar el devenir.

El riesgo es inmanente a la estrategia; puede y debe ser medido, a fin de valorar los peligros propios de una operación. Sólo de esa manera es posible asumir y contabilizar sus consecuencias. Su determinación debe ser producto de serias meditaciones y no de la audacia irreflexiva de un estratega irresponsable.

Existe dos modalidades de riesgo :

- El que puede ser neutralizado durante la operación, si

eventualmente se concreta.

- El que no puede ser neutralizado en situación similar.

El primero, al poder ser evitado o mantenido bajo control, deja de ser un riesgo propiamente dicho. Sin embargo, pese a ello debe ser tenido en cuenta, por si la neutralización fracasa.

La segunda modalidad constituye el riesgo propiamente dicho y su materialización puede llevar a alternativas que modifiquen sustancialmente el camino estratégico adoptado.

Muchos teóricos han opinado que una estrategia apropiada es aquella que carece de riesgos o, por lo menos, que los ha reducido a un mínimo. En teoría puede ser cierto, por cuanto la magnitud limitada del riesgo otorga a las propias decisiones la casi certeza del éxito. Sin embargo, la práctica no es tan categórica. Para llegar a esa situación ideal es necesario tener un conocimiento casi completo del cuadro en el cual se va a actuar, un manejo total de las variables en juego y, conocer cabalmente las intenciones y los planes adversarios. Sólo si esas condiciones ideales no se dan o si concurren a materializarse tarde (malogrando una oportunidad difícil de reeditar), entonces es necesario asumir el riesgo como un ingrediente propio del proceso.

El riesgo es también una consecuencia natural y directa de la imposibilidad de ser fuerte en todas partes, de poder aplicar el mismo vigor operativo en todos los sectores de la acción, en todos los momentos de la misma y en cada una de sus etapas. Desde el momento en que un estratega debe decir dónde quiere golpear primero, con qué intensidad y en qué momento, está aceptando implícita y explícitamente un riesgo. Este proviene de la elección y selección surgidas de un grupo de alternativas imposibles de cubrir en su totalidad.

PETER DRUCKER expresa respecto a esta regla básica: "un riesgo es pequeño o grande de acuerdo con su estructura, más que de acuerdo con su magnitud".

En esencia hay cuatro tipos de riesgos:

- El riesgo que uno debe aceptar, el que pertenece a la naturaleza de la empresa.
- El riesgo que uno puede afrontar.
- El riesgo que uno no debe afrontar.
- El riesgo que uno no puede dejar de afrontar.

Esta clasificación, como cualquiera otra, pone en evidencia que el

riesgo forma parte de la estrategia y que su análisis constituye uno de los puntos claves en cualquier empleo.

## CONTROL

Las tareas de control acompañan y cierran cualquier proceso de planeamiento y ejecución, y forman parte de ellos ineludiblemente. La verificación de tales procesos permite a un estratega seguir el curso de los acontecimientos por él provocados e influir sobre ellos, ratificando o rectificando las instrucciones impartidas.

Dado que la aplicación de una estrategia presupone una compleja conducción y coordinación de elementos tácticos y de otra índole a lo largo de lapsos prolongados, es necesario contar con puntos o encrucijadas de control que permitan establecer dónde se encuentra la estrategia que se aplica, cuáles son los resultados parciales logrados hasta el momento, y cuáles los cambios que es necesario introducir para reencauzar el camino estratégico adoptado.

El control es una obligación y una necesidad del estratega. El debe montar un sistema de verificaciones que le permita pulsar continuamente las operaciones en desarrollo. La necesidad de información, la comprobación de resultados, la evaluación de la estrategia oponente, las reacciones surgidas frente a las aplicaciones de la propia estrategia y otras consideraciones similares, forman parte de los elementos con que debe contar un estratega para poder supervisar su área de responsabilidad.

Sin control no hay conducción. Por eso en los aspectos que hacen al área de planeamiento y a la particular de la estrategia (Ver capítulo II), la función de control figura en el antepenúltimo y último lugar, respectivamente, como pasos finales de un eslabonamiento de procesos que arranca en la concepción y finaliza con la ejecución y con el control propiamente dichos.

La acción de control debe ser ejercida cuidadosamente para que no signifique ni intromisión en el nivel inferior, ni cercenamiento de su libertad de acción.

## OCULTAMIENTO

Al igual que un jugador de naipes, el estratega no debe mostrar anticipadamente su juego, porque pierde posibilidades frente a oponentes que ocultan sus designios y recursos.

Esta regla básica está íntimamente interrelacionada con la de oportunidad, innovación y riesgo. El ocultamiento favorece la utilización de la oportunidad como factor sorpresivo, puede propender a disimular la innovación hasta su aparición, disminuyendo, obviamente, los riesgos. También es propicia para la concentración. Como puede apreciarse, es una condición que favorece a muchas otras y, en consecuencia, estará presente de

manera frecuente en las concepciones estratégicas.

El ocultamiento puede lograrse de las siguientes maneras: con medidas que aseguren el secreto, o con operaciones de engaño y distracción.

En cualquier caso, se trata de echar un velo sobre los propios preparativos y operaciones, o simular actos estratégicos falsos para que el oponente -al ignorar o equivocarse sobre el proyecto en marcha- no esté en condiciones de tomar oportunas contramedidas.

Sobre éste particular dice SAMUEL B. GRIFFITH al comentar a SUNTZU "Toda la ciencia militar está basada en el engaño. Un general hábil debe dominar las artes complementarias de la simulación y disimulo: mientras crea apariencias para confundir y engañar al enemigo, oculta sus verdaderas disposiciones, sus intenciones últimas. Es capaz y finge incapacidad; está cerca y hace creer que está lejos, está lejos y hace creer que está cerca. Se mueve imperceptiblemente como un fantasma a la luz de las estrellas; es oscuro, inaudible. Su blanco primordial es el ánimo del comando antagónico y la situación victoriosa, un producto de su imaginación creadora".

Despojada esta transcripción de su ingrediente castrense, resulta una apretada síntesis de lo que significa el ocultamiento. Este no debe ser tan hermético ni tan preponderante que trabe o perturbe la ejecución de la maniobra prevista. Porque en tal caso se convierte en un fin en sí mismo y no en un recurso de la conducción.

El efecto de ocultamiento puede lograrse por la distracción; ésta es necesaria para lograr que el golpe principal se pueda asestar allí donde el oponente está menos preparado o donde no lo espera.

### SENCILLEZ

Un viejo reglamento militar alemán contiene la siguiente frase: "En la guerra sólo lo sencillo promete éxito". Esto es absolutamente cierto; las operaciones de envergadura no pueden ser estructuradas sobre bases muy complejas, pues la vuelven vulnerable, pesada e ineficaz.

Una concepción estratégica debe, por lo tanto, ser simple en su factura, lo cual no significa que sea intrascendente en sus resultados.

La linealidad de un pensamiento operativo es más fácil de seguir en los niveles tácticos, que una estrategia compleja y sinuosa que exija -por parte de esos niveles- una difícil y constante adaptación a un esquema complicado.

Cuanto más medios intervengan en una operación, tanto más sencillo debe ser el plan estratégico.



No obstante, si a pesar de todo es necesario llevar adelante una idea estratégica compleja, empeñando abundantes medios, entonces será conveniente dividir la operación en sucesivas fases, suficientemente simples, como para que el "todo" resulte de la suma de esfuerzos parciales menores y más fáciles. Este proceder cartesiano exigirá mayores medidas de control y una conducción más directa, para asegurar la coordinación al finalizar cada tramo.

## REGLAS BASICAS EVENTUALES

### **ELUDIR LA ACCION FRONTAL**

Esta regla básica eventual no tiene solamente un sentido físico. Apunta a evitar colisiones o choques directos cada vez que se pueda o cuando convenga, buscando caminos laterales o rodeos que permitan llegar al resultado apetecido, con menor inversión de esfuerzo y tiempo. Se trata, en síntesis, de no operar contra el lado más fuerte del oponente, si no de tratar de ubicar sus lados débiles, sus vulnerabilidades y omisiones, a fin de actuar sobre ellos.

La estrategia, siendo la aplicación de una fuerza específica, tratará de sacar el mayor provecho posible de los elementos con que cuenta, aplicándolos allí donde reditúen mayor beneficio. La gama es amplia: arranca con el choque frontal y abierto y termina en la disuasión, que es - concretamente - la no aplicación directa y efectiva de la fuerza. Entre ambos extremos de este espectro se ubican matices muy variados que, en términos de maniobra, se denominan genéricamente envolvimientos, rodeos, infiltraciones y otros subterfugios igualmente apropiados para evitar la colisión frontal.

Eludirla -cuando se pueda o convenga- no significa excluirla como recurso estratégico, pues cuando las demás posibilidades queden descartadas, no habrá otro remedio que operar frontalmente a fin de alcanzar el objetivo impuesto.

Si la acción frontal es ineludible, hay que intentar debilitar al oponente, haciéndolo vulnerable en algún aspecto, o exacerbando sus flaquezas (ver desgastar el adversario en su interior y provocar cambios en provecho propio). De esa manera, el choque directo puede resultar menos difícil, lento y costoso. Aquí cabe citar la frase del Mariscal SHAPOSHNIKOV: "Hacer preparativos adecuados en el campo enemigo, de modo tal que el resultado quede decidido de antemano".

### **DISUASION**

La disuasión tiene por finalidad llevar al oponente al convencimiento de que la lucha carece de sentido para él; que debe deponer su actitud y aceptar las condiciones que se le quieran imponer. Se trata de algo parecido a la situación de jaque-mate en el ajedrez.

Para disuadir al enemigo, hay que presentarle un cuadro estratégico que no tenga otra alternativa para él, que la derrota. Cuando él se convence de ese estado de cosas, entonces aparece el resultado apetecido: la certeza de la inutilidad de todo esfuerzo y la necesidad de negociar.

Quien logra disuadir, obtiene una victoria rápida y económica; pero tiene frente a sí a un adversario físicamente intacto aunque esté moralmente herido.

Por eso, acatada la propia voluntad, hay que proceder con toda rapidez, pues los efectos disuasivos pueden perderse rápidamente; sobre todo si un factor imprevisto otorga de repente nuevas posibilidades al adversario. Además, el enemigo puede recuperar aceleradamente su moral y escapar a la disuasión, operando a pesar de las circunstancias adversas.

La disuasión, en algunos casos, puede diferir un enfrentamiento, pero no decidirlo, pues elude la definición que aportan los hechos. Aquella es el resultado de un alto grado de credibilidad despertado en el oponente sobre la propia superioridad, deriva de la inseguridad generada en ese mismo adversario acerca de sus posibilidades y, seguramente, proviene de una manifiesta desmoralización entre sus filas.

La disuasión total es muy difícil de lograr. Existe, empero, cierto grado de disuasión (o disuasión parcial) que puede obtenerse sobre áreas restringidas, lo que afectará parcialmente la libertad de acción de la voluntad opuesta.

Pero al mismo tiempo, dejará un resquicio para que el adversario opere con la cuota de libertad de acción no afectada, por lo cual los resultados estratégicos podrán ser magros.

Si la disuasión (parcial o total) no logra el resultado apetecido, se corre el grave riesgo de tener que afrontar un conflicto en situación desventajosa o en un momento inconveniente. Hay que tener presente que la disuasión, en cierta manera, juega al "todo o nada" el resultado de una estrategia.

#### **QUITAR EL OBJETIVO AL Oponente**

En estrategia no sólo se trata de conquistar los objetivos que impone la política y que interesan a la propia concepción filosófica. En algunos casos, conviene quitar al oponente algún objetivo importante para él, aunque éste no sea directamente del propio interés.

Esta regla básica, muchas veces olvidada, que persigue cerrar o dificultar el camino del adversario, ocupando o sustituyendo un hito importante en el mismo, permite éxitos con bajos costos. Semejante accionar reclama tres condiciones fundamentales.

- Reconocer oportunamente la importancia que la meta tiene para el enemigo.
- Evaluar su significado en relación con la eventual demora que pueda sufrir la postergación de los propios objetivos.
- Ganar de mano a quien se quiere perjudicar (ver anticipación)

SUN TZU aconseja para lograr imponer la propia voluntad: "apodérate de algo que él aprecia (el oponente) y obedecerá tus deseos".

Estratégicamente este recurso puede tener particular importancia cuando se trate de ganar tiempo, deteniendo el impetu ajeno. También cuando se trata de bloquear un proceso adversario, tratando de paralizarlo o retardarlo.

La paralización puede producirse si la meta alcanzada es de vital importancia para la voluntad enfrentada.

En cambio, si aquella es de relativa importancia, sólo se logrará retardar a la estrategia que disputa a la propia.

Dado que el objetivo así conquistado no responde genuinamente a las propias aspiraciones, es importante determinar hasta cuándo será conveniente mantenerlo, perjudicando al bando opuesto, pero sin afectar al propio. Es posible que una ocupación ilimitada signifique un lastre estratégico del cual habrá que desembarazarse en el momento oportuno.

El reverso de esta regla eventual radica en que se postergan los propios objetivos y se desgastan medios y tiempo. Es evidente que si bien puede obtenerse un efecto importante a bajo costo y con poca inversión de tiempo, por otro lado presenta un riesgo: desviarse deliberante del propio camino.

Tampoco hay que olvidar que el oponente puede producir casi simultáneamente una operación similar, neutralizando la propia maniobra y produciendo una suerte de "enroque" (inversión o desviación de frentes) de los cuales es muy difícil salir. Este "empantanamiento" de una situación estratégica debe ser evitado a toda costa por el conductor responsable, pues no hay situación más grave que la paralización operativa producida como consecuencia de paridad de fuerzas que ninguno pueda desequilibrar a su favor.

Cuando se quita un objetivo al oponente, simultáneamente puede haber una apropiación de la política que lo motivó; inclusive, se puede llegar a la posesión de aspectos parciales de su concepción filosófica. Esto puede tener enorme importancia si se tiene particular interés en enmascarar las propias intenciones o cuando se desea competir abiertamente en un área, quitando -por ejemplo- la exclusividad al oponente. Este tipo de especulaciones evade en buena medida los límites de la estrategia, pues se trata de

decisiones típicas del nivel político y que deben ser analizadas en función de objetivos de largo o muy largo plazo.

### DESGASTAR AL ADVERSARIO EN SU INTERIOR

Muchas de las acciones estratégicas buscan dirimir los conflictos planteados en un campo específico, maniobrando exteriormente contra el adversario, para lograr sus propios objetivos.

Pero no siempre se opera de esta manera. A veces es conveniente combinar la forma convencional antes descrita con fuerzas que logran el desgaste interior del adversario, para debilitarlo tanto por dentro, que desde afuera resulte fácil obtener el éxito. Habrá casos en que será posible lograrlo, actuando exclusivamente en su interior.

Este recurso, tan antiguo como la historia misma, reclama mucho tiempo y medios especiales que estén en condiciones de deteriorar la estructura adversaria en su intimidad.

Puede llegar a ser un recurso muy económico en medios, por que las condiciones intestinas de un sistema suelen ser mucho más vulnerables que las facetas externas del mismo. A veces bastará con producir un leve daño en el orden cuantitativo, para lograr un enorme efecto cualitativo de deterioro, paralización, etc., que se propagará de adentro hacia fuera con resultados muchas veces imprevisibles. La desaparición de un conductor conspicuo, de un gerente o técnico, caen dentro de lo expresado.

El desgaste interior de un adversario no presupone la ausencia de los recursos convencionales de lucha. Estos tendrán que estar disponibles para :

- Acelerar los efectos, operando desde el exterior.
- Apoyar a los elementos que produzcan el desgaste interior.
- Operar, en caso de fracaso de estos últimos.

### PROVOCAR CAMBIOS EN PROVECHO PROPIO

No siempre será posible aplicar estrategias de manera inmediata. A veces hay que preparar el terreno de su aplicación, suscitando cambios que creen condiciones favorables.

Esa preparación del área en la cual se actuará puede llegar a ser casi tan importante como la estrategia misma. Hay que tener en cuenta que tanto los elementos estratégicos como los tácticos sufren gran desgaste al ser empeñados; existe el peligro del fracaso, la paralización, la falta de oportunidad, la obligación de la retirada o el costo demasiado elevado para el rédito que se persigue.

En muchos casos será ineludible esta preparación, cuando el lugar de aplicación sea totalmente desaconsejable. Puede estar a cargo de la política o, preferentemente, de la estrategia misma. Esto explica por qué -muchas veces- el conductor político no aplica sus recursos estratégicos desde el comienzo y todos juntos, sino que los va eslabonando y empeñando gradual y metódicamente, buscando la mejor oportunidad para cada uno.

Semejante preparación del escenario o teatro de la acción debe ser regulado con cuidado para no alarmar prematuramente al oponente, poniéndolo sobre aviso acerca de las propias intenciones. Por tal motivo será necesario analizar si el riesgo del preaviso no supera al del medio de acción desfavorable.

Ya que la política recurre fundamentalmente a las estrategias como recurso de aplicación directa, tendrá que dictaminar en este caso, cuál es la estrategia principal que debe contar con el camino expedito, y cuáles son las contribuyentes que abran la vía operatoria. Esta división funcional no puede emanar de la esencia misma de cada estrategia, sino de la importancia que cada una adquiera al tenor de una situación particular, pues en un sentido absoluto o por principios, ninguna es más importante que otra.

Las acciones destinadas a provocar cambios en provecho propio, generalmente insumen tiempos suficientemente grandes como para ser tenidos en cuenta en la planificación de una política. Si el tiempo de preparación disponible es limitado, habrá que provocar cambios parciales circunscritos a las modificaciones computadas como esenciales.

También aquí es adecuado citar a SUN TZU: para él, la tarea de un estratega consiste, en parte, en suscitar cambios y explotarlos en beneficio propio, pues debe correr riesgos calculados, pero ninguno innecesario.

#### CEDER UN OBJETIVO A FAVOR DE OTRO

Se atribuye a FEDERICO EL GRANDE la siguiente frase: "Hay que saber perder una provincia para ganar un reino". Sea exacta o no, lo cierto es que a él le tocó varias veces aplicar ese adagio en su azarosa vida de rey-soldado.

En circunstancias como las vividas por el rey de Prusia, de manifiesta inferioridad estratégica, no sólo hay que renunciar a la consecución de determinados objetivos, sino -además- ceder algunos de ellos para no tener que perder el más importante.

Para poder tomar semejante decisión -más ubicada en el área política que en la estratégica- es necesario saber con meridiana claridad cuál es la prioridad asignada a cada meta y cuál la que puede ser dejada o cedida en función de la concepción filosófica que genera todo el proceso.

Este tipo de especulación, sumamente riesgosa y difícil por naturaleza, en general es impuesta por circunstancias desfavorables que mueven a un estratega a sacrificar aspiraciones y a limitar objetivos, obligándolo a esperar momentos favorables, o a obrar con presteza.

Cuando se cede un objetivo, queda implícito que se trata de una concesión transitoria, hasta que el vuelco estratégico permita ganar suficiente potencia como para volver sobre los planes iniciales. En otros casos, el renunciamiento tendrá que ser definitivo, si la situación de inferioridad no consigue ser superada en un lapso determinado.

#### OFRECER RESISTENCIA ELASTICA

Si el oponente gana sorpresivamente la delantera en las operaciones y actúa con gran potencia y efectividad, entonces conviene ofrecer una resistencia elástica, cediendo terreno y/o ganando tiempo para poder reaccionar en la oportunidad favorable que aparezca espontáneamente o provocada por la propia conducción. No hacerlo así, significará aceptar un enfrentamiento directo y frontal, del cual seguramente sacará las mejores ventajas el oponente.

La aplicación de esta regla eventual tiende a evitar una definición en el campo estratégico, en condiciones desfavorables. También constituyen un subterfugio para postergar la decisión en momentos inoportunos.

Eventualmente se recurre a esta forma de actuar cuando no se quiere acusar un impacto; no conviene poner de manifiesto una reacción o se elude la confrontación, pero procurando no perder el contacto con el oponente.

Esta regla básica tiene mucho que ver con la flexibilidad; pero su finalidad va más allá de lo expresado anteriormente para aquella cualidad. Con la resistencia elástica se procura absorber el efecto de la estrategia adversaria a fin de evitar la fractura o destrucción de la propia, maniobrando en retirada para lograr una situación favorable que permita reaccionar o frenar la irrupción enemiga.

Para operar en estas condiciones se requiere suficiente dominio del área estratégica, situación espiritual consolidada y gran claridad sobre los propios objetivos. Este tipo de accionar genera normalmente situaciones muy críticas, por lo que hay que tratar de sufrir el menor perjuicio posible, actuando con flexibilidad y fluidez.

El grado de elasticidad con que puede enfrentarse una estrategia adversaria depende de varios factores. En primer lugar, de la dinámica opuesta; en segundo lugar, del "campo" disponible para ceder, dentro del cual influyen los objetivos o intereses que

pueden ser cedidos y aquellos que son irrenunciables y deben ser sostenidos a cualquier precio. También hay que tener en cuenta los perjuicios morales que puede ocasionar semejante repliegue (aunque sea elástico y totalmente bajo control), pues la pérdida de la moral de los propios elementos puede llegar a influir negativamente en la continuación del proceso.

### DISLOCAR AL Oponente

Es el reverso de la resistencia elástica.

Cuando un estratega tiene listos sus medios y logra actuar sorpresivamente con ellos, puede llegar a dislocar el dispositivo adversario, desarticulando su estructura, desquiciando sus previsiones y hasta alterando la situación espiritual de sus hombres.

El dislocamiento requiere sorpresa, potencia, velocidad y decisión. Puede ser eludido por el oponente, si reacciona oportunamente y resiste de manera elástica la embestida lanzada contra él.

Cuanto menos sea la profundidad del "campo" estratégico que posea el adversario, tanto más reducidas serán sus posibilidades de resistir elásticamente. Por eso, si el "campo" enemigo llega a ser muy restringido, el dislocamiento podrá tener un efecto inmediato y decisivo, si se aplica con vigor y gran dinamismo.

Por otro lado, cuanto mayor sea dicho "campo", tanto mayor potencia se requerirá para lograr el efecto que aquí se analiza.

También el dislocamiento tendrá un mayor resultado si el oponente es sorprendido con escaso alistamiento o preparativos para enfrentar la acción.

Dado que esta regla básica eventual, requiere operar de manera inesperada, tiene un gran efecto psicológico sobre el que la sufre, por lo cual implica la posibilidad de que el atacante simule mayor potencia de la que realmente dispone, y reemplace sus carencias con audacia, dinamismo y empuje.

### LA ESPECIFICIDAD

Está determinada por la especialidad de la estrategia y por su correspondiente nivel.

Ya se ha expresado en los capítulos anteriores que no existe una estrategia generalizable, en el mejor de los casos, a la política, sino que cada estrategia tiene un contenido específico que la caracteriza y define. Sin pretender hacer el listado

## C A P I T U L O I V

### LOS ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA

En el presente capítulo serán analizados los elementos principales que integran la esencia de una estrategia moderna y la caracterizan, conforman y definen, combinándose de múltiples maneras para configurar las distintas variedades estratégicas.

Dichos elementos son:

- La especificidad
- El vector aplicativo
- Las limitaciones
- La cohesión interna

Serán desarrolladas de manera separada, por razones de mayor claridad. Pero debe tenerse en cuenta que estos cuatro elementos se hallan en permanente interacción y delicado equilibrio, aspectos ambos que al ser alterados, modifican la naturaleza asumida por una determinada estrategia.

Todos entran en dosis variables. Aún reducidas a su mínima expresión, no pueden estar ausentes en una fórmula estratégica, pues de lo contrario el resultado final será cualquier producto, menos una estrategia con sentido actual.

También es necesario considerar que estos elementos - salvo la especificidad - no son de valor absoluto ni estático, sino que presentan valores relativos en permanente fluctuación e interdependencia.

Todo esto indica que la estrategia actual constituye un cuerpo "vivo" con transformaciones y adaptaciones múltiples, que en manos del estratega responde dinámicamente a las variables condiciones que presenta el campo de lucha. Estas condiciones se multiplican, si junto a una estrategia dada se aplican otras, porque en ese caso el campo gravitacional de cada una actúa sobre el de las otras, en una continua y recíproca influencia, con características al mismo tiempo sistemáticas y aleatorias.

#### LA ESPECIFICIDAD

Está determinada por la especialidad de la estrategia y por su correspondiente nivel.

Ya se ha expresado en los capítulos anteriores que no existe una estrategia "general" (asimilable, en el mejor de los casos, a la política), sino que cada estrategia tiene un contenido específico que la caracteriza y define. Sin pretender agotar el listado



posible. las más comunes e importantes son:

- Económica
- Militar
- Sicológica
- Cultural
- Educacional
- Diplomática
- Comercial
- De investigación
- Financiera
- De acuerdos
- Social
- Tecnológica, etc.

Cada una de ellas tiene reglas, procedimientos, capacidades y limitaciones propias y, a veces, exclusivas.

Estas características obligan a contar con un estratega, que es un "especialista" de alto nivel, capaz de operar agresivamente en su área específica: lo cual significa, también, que las estrategias tienen que contar con capacidades y elementos ofensivos y defensivos en condiciones de luchar contra similares oponentes, para poder dirimir la superioridad en el conflicto que se plantee.

La especificidad de las estrategias es de tan alto grado que sólo aspectos reducidos y muy parcializados pueden ser transferidos de una a otra. Resulta redundante - por ejemplo - afirmar que es difícil que las técnicas y los procedimientos típicamente militares, encuentren aplicación en el campo económico. O a la inversa.

El abrumador desarrollo de la ciencia y de la tecnología desde principios del presente siglo se ha acentuado en la especialización de las estrategias, haciendo que cada una de ellas resulte cada vez más compleja y difícil de conducir. Al mismo tiempo, hoy resultan mejor diferenciados los roles que deben cumplir el político y el estratega, todo lo cual facilita la separación de los respectivos niveles y la coordinación entre los mismos.

Cualquiera sea la especialidad que corresponda, toda estrategia deberá satisfacer los siguientes requisitos para gozar de una especialidad suficiente y efectiva:

- Presentar un sistema lo más completo posible de capacidades técnicas en un área dada, como para operar aislada o combinadamente en el nivel estratégico.
- Poseer una técnica y modalidades de aplicación específicas y a veces - exclusivas.

- Estar en condiciones de adoptar decisiones importantes de distinta precisión sobre bases prospectivas: muchas de esas resoluciones podrán ser de carácter trascendente e irreversible.
- Poseer un nivel táctico también específico y tener la capacidad para prepararlo, desarrollarlo, conducirlo y controlarlo dentro de su área de acción.

Estas exigencias son consecuencia directa de los mayores requisitos que actualmente se exigen a una estrategia y que derivan de:

- Mayor profundidad temporal ("horizonte temporal") exigidos en los trabajos prospectivos y en las operaciones estratégicas.
- Aceleración del progreso en general, que obliga a la revisión continua de metas, procedimientos y técnicas.
- El aumento habido en la concentración de poder, tanto en el orden estatal y público como en el privado.
- Los mayores espacios cubiertos en la actualidad con el "achicamiento" consiguiente de los escenarios disponibles, lo que multiplica la probabilidad de los conflictos.
- Los mayores núcleos involucrados en las acciones estratégicas, con sus profundas transformaciones socio-económicas.
- La significativa ampliación y tecnificación de recursos decisionales.

La especificidad, por otro lado, permite evaluar con menores riesgos las oportunidades parciales y concretas que presentan las variables situaciones propias de todo conflicto. Como tales situaciones no son de carácter general, sino que se materializan en sectores, campos o áreas claramente definidas, es necesario contar con un instrumento apropiado para explotar las ocasiones en que se presenten, con criterios que combinen capacidad técnica y conductiva a la vez.

El nivel estratégico también forma parte de la especificidad aquí tratada. Caracteriza concretamente a una estrategia, por lo que viene a constituir un elemento muy importante dentro de todos los analizados en este capítulo. Y así como una estrategia no puede variar su especificidad, porque altera su naturaleza intrínseca, tampoco puede alterar el nivel que posee asignado entre la política y la táctica, porque pierde totalmente su carácter.

## EL VECTOR APLICATIVO

Las estrategias no pueden ser empleadas indiscriminadamente, cubriendo el espectro total de posibilidades aplicativas. Tienen lo que se denomina convencionalmente el "vector aplicativo", definido por tres subelementos principales:

- La dirección en que se empeña.
- El frente que abarca.
- La potencia con que se lanza.

La dirección está determinada, fundamentalmente, por la política, cuando ésta impone el o los objetivos. Marca en qué sector o lugar el estratega tiene que concentrar la potencia de que dispone. Si algunas desviaciones circunstanciales favorecen la progresión del avance, esa dirección puede ser fluctuante e indirecta con relación a la meta. La palabra "dirección" no tiene aquí solamente un significado geográfico; involucra también la idea de sentido o propósito. La selección de una dirección significa necesariamente la exclusión de otras igualmente previsibles y/o convenientes, y responde a la regla básica de concentración.

Elegir determinada dirección resulta de gran importancia, pues compromete desde un comienzo el recorrido estratégico. Una vez concretado, es muy difícil de alterar en el curso de las operaciones.

En cuanto al frente que abarca, tiene relación con el sector a cubrir dentro del accionar estratégico. Su determinación es consecuencia directa del potencial disponible y de la profundidad del esfuerzo que se aspira a realizar; también de las exigencias de la política a la cual sirve.

Por lo regular, la política fija el máximo frente que se puede abarcar y el estratega determina el mínimo compatible con la misión recibida. Entre ambos límites juega la libertad operacional del citado especialista.

Ese frente o espacio a abarcar surge, pues, del balance de posibilidades y necesidades en el caso concreto que se quiere resolver.

Si en principio, se desea realizar un avance profundo, el frente tendrá que ser reducido; por el contrario, si la penetración no es muy ambiciosa, será posible abarcar con las fuerzas disponibles un mayor sector. Como contraparte, hay que tener en cuenta que una penetración muy profunda con escaso frente resulta vulnerable en sus flancos y difícilmente puede ser alimentada desde "atrás".

Estos criterios tampoco tienen aquí un estricto sentido físico o geográfico; son aplicables a cualquier tipo de especificidad. Por ejemplo: una estrategia psicológica que abarque demasiadas

"ideas fuerza", difícilmente logrará resultados profundos con la opinión que trate de inculcar, o con las imágenes que procure conformar.

Al igual que la dirección, la determinación del frente estratégico no tiene un sentido rígido. Puede ser variado - y, normalmente, lo es - durante las operaciones, especialmente en las de largo aliento. Después de cada objetivo intermedio será necesario reagrupar los medios disponibles y disponer un nuevo "frente" para la etapa que sigue, aprovechando la experiencia recogida hasta ese momento.

Los grandes cambios de frente son desaconsejables, porque significan pérdidas de tiempo, desgaste de fuerzas y hasta desprestigio para el conductor responsable.

La potencia, el tercer subelemento, constituye un concepto relativo, que surge de la comparación entre las fuerzas de que disponen los oponentes, consideradas de manera integral. Es decir, que no se trata de analizar solamente la fuerza disponible en orden a lo cuantitativo, sino, además, su importancia cualitativa, su aptitud para operar en circunstancias determinadas, experiencias disponibles, capacidad de recuperación, de maniobra, etc.

Este conjunto de factores que deben tenerse en cuenta, hace que también el concepto de potencia sea eminentemente dinámico e inestable, pudiendo variar de un momento o lugar a otro. También se modifica al cambiar el ambiente operativo, las alternativas que se presentan, los cambios en el escenario de la acción u otros elementos condicionantes.

## LAS LIMITACIONES

La estrategia sufre limitaciones desde "arriba" y desde "abajo", según emanen, respectivamente, de la política que la empeña y de las condiciones técnicas que presentan las tácticas seleccionadas. Ambos tipos de limitaciones constituyen factores que influyen profundamente en las concepciones estratégicas; pueden llegar a condicionarlas, parcializarlas, o aún, anularlas llegado el caso.

El estratega debe tener buen cuidado de ellas, pues si las desatiende o no las balancea adecuadamente, puede - en algún caso - vulnerar los dictados de la política que lo rige; en otro, malograr o hacer onerosa determinada operación. Además de las limitaciones políticas y tácticas, existen muchas otras. Algunas de las más frecuentes son:

- Condicionantes o requisitos que plantea la propia concepción del porvenir y/o la política a la cual se sirve.

- Restricciones de carácter geográfico o de espacio, que parcelen las áreas de acción o de influencia.
- Limitaciones debidas al potencial, que restrinjan las aspiraciones estratégicas.
- Limitaciones relativas al personal disponible en cuanto a capacidad técnica, moral, etc.
- Restricciones debido a la posibilidad de recuperación humana, técnica, financiera, etc.
- Limitaciones fiscales, legales, comerciales, etc.
- Restricciones de orden social, sindical, etc.
- Restricciones de indole histórico-tradicional que descarten determinados cursos de acción.
- Acuerdos existentes.

Resulta evidente que muchas de ellas son superables y que otras no; que para lograr su neutralización habrá que pagar en algunos casos, un determinado precio, lo que demandará un análisis muy particular acerca de la conveniencia de hacerlo. Habrá que determinar, en esas circunstancias, cuáles son las prioridades en juego, a fin de aplicar un criterio correcto.

No existe estrategia sin limitaciones; su responsable debe acostumbrarse a operar con ellas, pues jalonarán su camino, apareciendo y desapareciendo, sumándose o reemplazándose, en una ininterrumpida sucesión que llegará hasta la consecución del objetivo.

No todas las limitaciones deben ser anotadas en el rubro "desventajas". Algunas, hábilmente explotadas, pueden llegar a constituir elementos positivos, aprovechables en todo o en parte del plan estratégico. Sin embargo, la experiencia enseña que por lo regular, se comportan negativamente y existen muy pocos ejemplos de que han sido aprovechadas de modo consciente y hábil.

## LA COHESION INTERNA

Los integrantes tácticos, técnicos y morales de una estrategia no constituyen una herramienta rígida, sino que - por el contrario - integran un sistema articulado, flexible y relativamente lábil que debe ser conducido con eficacia, firmeza y convicción. Estos últimos requisitos descansan principalmente en las calidades y cualidades del estratega. Si él dota a ese conjunto tan heterogéneo de suficiente cohesión interna, entonces se puede contar con una estrategia potente y eficaz.

La mera presencia, combinación o yuxtaposición de recursos tácticos no fortifica ni asegura la solidez del accionar estratégico.

La unión interna es obra del estratega y de sus jefes tácticos: es el resultado de un trabajo en equipo, el cual otorga a la estrategia su peso específico y la hace confiable.

También la cohesión interna es variable. Se modifica en función de éxitos o fracasos, por el aporte de nuevos elementos y por múltiples circunstancias que hacen a lo técnico y a lo espiritual. Debe ser lograda, mantenida y fortalecida continuamente. Su importancia es tan grande que ha motivado en los últimos decenios el desarrollo de numerosas técnicas para lograr la unidad espiritual y la adhesión a una institución o empresa.

La necesidad de la cohesión interna justifica por sí sola la existencia del estratega, aparte de sus valores como especialista y hombre de acción. El no sólo debe lograrla sino que debe protegerla de la acción disolvente ejercida desde el exterior (ver Capítulo III - Desgastar al adversario en su interior), ya que -de los cuatro elementos que conforman la estrategia - éste es el más lábil y es el que presenta una permanente vulnerabilidad, relativamente fácil de explotar.

El verdadero estratega es un artista creador que en cada uno de sus actos pone de manifiesto su fantasía y su personalidad. No puede desarrollar estas cualidades si, dando un paso atrás, se inspira en el pasado al presente, el cual hecho se inspira en el futuro. Este es el factor creativo y condicionante.

No hay que olvidar que el verdadero estratega es un artista creador que en cada uno de sus actos pone de manifiesto su fantasía y su personalidad. No puede desarrollar estas cualidades si, dando un paso atrás, se inspira en el pasado al presente, el cual hecho se inspira en el futuro. Este es el factor creativo y condicionante.

Otro aspecto que debe tenerse en cuenta es que en el momento en que un estratega aplica sus elementos, trasladados automáticamente al campo táctico por la su libertad de acción y control, el desarrollo de las operaciones, esta inevitable transferencia, que resulta más evidente en las fases medias de la operación, puede resultar un momento crítico si el entendimiento entre los dos niveles (el estratégico y el táctico) no es total.

En esa oportunidad puede presentarse al estratega la enorme tentación de meter mano en los episodios tácticos que se desarrollan. Eso puede ser un gravísimo error, no sólo porque corre el riesgo de perder la visión de conjunto del proceso, sino porque puede entrar en conflicto con los jefes tácticos, ya que el planeamiento de las operaciones sobre el que el estratega ejerce su

## CAPITULO V

LA APLICACION DE LA ESTRATEGIA MODERNA

En este capítulo se desarrollan algunos conceptos ligados a la aplicación de la estrategia moderna y a sus efectos, consecuencias y manera de encararlos.

Obviamente, aquí no se dirá "cómo" aplicar una estrategia (eso es propio de cada especificidad y de la situación que debe resolverse) sino que se aportarán algunos elementos de juicio a fin de facilitar la aplicación directa y efectiva de cualquier estrategia en un caso concreto.

Antes de entrar en detalle, es conveniente destacar algunas ideas generales.

En primer lugar, cabe poner de relieve que no existen esquemas ni recetas que aseguren el éxito. Cada problema estratégico requiere una solución especial, hecha a su propia medida y condición. Esta afirmación que parece tan evidente, por repetida, ha sido descuidada en la mayor parte de los casos, pues por una reacción muy humana ante el conflicto a resolver (particularmente, si presenta mucho riesgo) se busca la solución en el pasado, apelando a fórmulas que ya evidenciaron ser eficaces. Y aunque no siempre se las traslada rigidamente del pasado al presente, el sólo hecho de "inspirarse" en ellas introduce de antemano un factor limitativo y condicionante.

No hay que olvidar que el verdadero estratega es un artista creador que en cada uno de sus actos pone de manifiesto su fantasía y su personalidad. Mal puede desarrollar ambas cualidades si, desde un comienzo apela a moldes envejecidos por el tiempo.

Otro aspecto que debe tenerse en cuenta es que en el preciso momento en que un estratega aplica sus elementos, traslada automáticamente al campo táctico parte de su libertad de acción y comienza a ceder parcialmente el manejo y el control sobre el desarrollo de las operaciones. Esta inevitable transferencia, que resulta más evidente en las fases medias de la operación, puede resultar un momento crítico si el entendimiento entre los dos niveles (el estratégico y el táctico) no es total.

En esa oportunidad puede presentársele al estratega la enorme tentación "de meter mano" en los episodios tácticos que se desarrollan. Ese puede ser un gravísimo error, no sólo porque corre el riesgo de perder la visión de conjunto del problema, sino porque puede entrar en conflicto con sus jefes dependientes. Es en el planeamiento de las operaciones donde el estratega ejerce su

mayor influencia sobre las mismas. En cambio, en la ejecución preponderan de manera evidente los jefes tácticos. Dado que el planeamiento condiciona de manera más precisa las primeras fases y de manera más general las últimas (dependiendo éstas de la evolución del conflicto) es que el estratega sólo puede influir decisivamente en las segundas, si vuelca a la lucha nuevos elementos y/o reordena los ya empeñados. Resulta así que cuando se aplica una estrategia, su comienzo queda caracterizado por las previsiones del estratega; en el período intermedio, gravitan fundamentalmente las de origen táctico. En el último, tienen que actuar asociados estrechamente ambos niveles, pues tanto uno como otro puede influir decisivamente sobre los acontecimientos.

Además, el estratega tiene que aceptar "vacíos" de acción y reacción hasta que los efectos de sus propias medidas (o del oponente) comienzan a poner en evidencia los primeros resultados. Ello exige saber esperar, pues el "tiempo" estratégico es siempre más lento que el táctico. El dominio de ese "tiempo" es esencial por ejemplo para no precipitar intervenciones prematuras o detener operaciones a mitad de su camino, cuando todavía no han podido poner en evidencia sus primeros resultados importantes.

Por último, es necesario destacar que cuando se aplica una estrategia, por lo general se desencadenan hechos irreversibles, de enorme gravitación en el área en que se ejecutan. Esa circunstancia obliga a valorar cuidadosamente las acciones estratégicas que se materialicen, pues difícilmente pueden ser enmendadas una vez dados los primeros pasos.

A continuación, serán analizados algunos de los recursos y elementos que pueden influir en la aplicación de cualquier estrategia.

## LA MANIOBRA

Cuando se concreta un acto estratégico, queda lanzada una fuerza (de naturaleza similar a la especificidad de la estrategia que la originó) con una dirección y una intensidad precalculadas.

Esa fuerza es dirigida hacia un objetivo; el procedimiento, el modo, la forma o el movimiento elegido para que ella avance desde el presente hacia la meta fijada, se llama "maniobra". A este respecto dice el General BEAUFRE: "Este último factor (la maniobra), que en cierta medida rige a los otros es el que resulta de la dialéctica de la lucha, de la esgrima abstracta de los dos combatientes".

El reconoce las siguientes posibilidades de maniobra:

- Ofensivas: atacar - amenazar - sorprender - fingir - engañar - forzar - cansar y perseguir.



- Defensivas: guardarse - parar atacando - despejar - aumentar y reducir.

Aunque estas maniobras han sido clasificadas para uso de la fuerza militar, por provenir de la esgrima, son aplicables a cualquier tipo de estrategia, pues no significan necesariamente el desplazamiento de tropas sobre el terreno.

Hay muchas otras maniobras posibles: rodeo - envolvimiento - retirada - etc: las combinaciones son innumerables.

J. WANTY e I. HALBERTHAL dicen sobre las maniobras en el marco empresario:

"P. TABOTONI denomina maniobras componentes de una estrategia las acciones orientadas por los dirigentes responsables hacia los factores controlables".

Este autor distingue tres tipos de maniobras que constituyen un dominio estratégico de tres dimensiones:

- Maniobras sobre las funciones de base: producción y distribución, adquisición de los factores de producción (o de entrada);
- Maniobras en las estructuras administrativas;
- Maniobras en los procedimientos de información".

Como puede apreciarse, hay diversos criterios al respecto: pero no son opuestos ni excluyentes. SUN TSU afirma que "nada es más difícil que el arte de la maniobra. Lo difícil en materia de maniobras es hacer que la ruta tortuosa sea la más directa y que el infortunio se convierta en ventaja". Y agrega "Quién desea sacar ventaja toma una ruta tortuosa y distante y la convierte en un camino corto. Del inconveniente saca beneficio. Engaña y embauca al enemigo hasta tornarlo lento y fijo, y entonces, marcha velozmente".

Cada estrategia tiene sus formas y modalidades de maniobra, derivadas de sus condiciones de especificidad y de las capacidades tácticas de los elementos que maneja. Estas condiciones caracterizan y limitan las posibilidades de maniobra de una estrategia; ella tiene que sacar el mejor partido posible de las herramientas tácticas que posee, para alcanzar su meta en el menor tiempo y con reducida inversión.

La maniobra debe su existencia a la necesidad que tiene un estratega de preservar su libertad de acción a bajo costo. El no la genera; es la política la que crea todas las condiciones necesarias para producir la libertad de acción que necesita una estrategia a fin de materializar sus logros. A ésta le toca

preservar y mantener esa libertad de acción, obrando con habilidad para no caer en las "trampas" que le prepara el oponente para detenerlo o encerrarlo.

La maniobra trata, pues, de permitir que la estrategia aplicada logre ser la más fuerte en el lugar y momento deseado, sin comprometer su libertad de acción.

En todo proceder estratégico existe una maniobra, por elemental que sea. Cuanto menor sea el margen de libertad de acción con que se cuenta, y cuanto menor sea la fuerza disponible, tanto más sutil tendrá que ser la maniobra a aplicar. Cuando prácticamente no existan limitaciones a la libertad de acción ni al potencial, entonces se podrá maniobrar con concepciones simples y directas. Sin embargo, también habrá que considerar el precio que significará ese empleo y si no será necesario operar de otra manera para achicar los costos, a pesar del mayor margen disponible en cuanto a potencial y libertad de maniobra.

Hay varios sistemas en donde se detallan las maniobras simples que existen y sus combinaciones. Tiene poco sentido - a la luz de la diversidad y aleatoriedad del moderno campo de lucha - esquematizar las maniobras y sus consecuencias, peligros y limitaciones. Es preferible dejar libradas a la imaginación y a la fantasía del conductor responsable la forma más efectiva y oportuna para operar, pues, cualquier esquema (por completo que sea) siempre será imperfecto y actuará más con función limitativa que como estimulante de la capacidad creadora del estratega.

## EL AMBIENTE OPERACIONAL

Todo accionar estratégico es aplicado en un "ambiente operacional" caracterizado por las condiciones síquicas, económicas, sociales, de mercado, comerciales, culturales, etc., que se presentan en un momento dado y que conforman el escenario o teatro de la acción en un momento también dado.

No existen dos ambientes operacionales iguales. Ni para un mismo estratega, ni para dos estrategias similares (o aún diferentes) puede hablarse de condiciones de actuación similar. Cada problema estratégico a resolver tiene su propio e intransferible escenario, el cual varía constantemente imponiendo, a cada momento, circunstancias y exigencias disímiles. Por eso, la experiencia anterior sirve de muy poco; la reciente, apenas puede aportar algunos elementos de juicio. La estrategia moderna se ha convertido en un acto inédito cada vez que actúa en su ambiente operacional. Como bien lo señala el General BEAUFRE, el estratega de hoy no sólo maniobra en los espacios y con el modo sino que también lo hace en el tiempo. De ahí nace la necesidad de la innovación como una regla básica siempre presente, pues se ha comprobado que la experiencia histórica, además de sus insuficiencias, puede constituir un pesado lastre en los procesos

imaginativos de las estrategias de hoy.

Un estratega debe estar ampliamente familiarizado con el ambiente operacional en el cual deberá actuar. Este conocimiento lleva largo tiempo y es insustituible. Consecuentemente, puede hablarse a veces de una doble especialización del estratega: la que deriva de la especificidad y la que tiene relación con el ambiente operacional.

La constante variabilidad del medio hace que las pautas y las unidades de medida prácticamente no existan; se producen así ambientes operacionales inexplorados y desconocidos. Esto es cierto en los más altos niveles y cuando se opera a grandes profundidades temporales y espaciales; es menos real, en ámbitos reducidos o en ambientes donde las reglas convencionales juegan todavía un rol importante. Pero aún en este caso, la inestabilidad también desempeña un papel decisivo y no puede descartarse que esa convencionalidad aún existente cese repentinamente, presentando de improviso, sin transición, un ambiente distinto e inesperado.

Todo lo expresado marca la importancia de los trabajos prospectivos y la íntima relación e influencia que tienen sobre la aplicación de una estrategia. En general, ésta se mueve en ambientes condicionados por los siguientes factores principales :

- Geográficos
- Políticos
- Socio-económico
- militares
- culturales
- comerciales
- medios de comunicación y transporte
- ecológicos y otros.

Según el tipo de estrategia de que se trate, uno u otro factor adquiere particular relevancia, en permanente interacción con los restantes. Las divisiones entre ellos son artificiales, por lo que es necesario no descuidar las influencias recíprocas, por vía experimental o hipotética para determinar las reales características y condicionamientos del ambiente operacional en el cual actuará la estrategia. Aquí lo importante, no es ya el presente, sino la determinación lo más aproximada del futuro que abarcarán las operaciones. De donde resulta que la preparación que exige el futuro ambiente operacional puede llegar a ser tanto o más importante que la propia ejecución de las acciones.

#### **ESPACIO Y RECORRIDO ESTRATEGICOS**

La aplicación de una estrategia presupone comprometer un determinado "espacio estratégico"; tampoco aquí esa designación tiene un sentido estrictamente físico o geográfico. Esa área obviamente - tiene un frente y una profundidad.

La profundidad, normalmente, está dada por el objetivo final que marca el máximo esfuerzo que debe cumplir una estrategia dada, apelando a sus recursos tácticos, técnicos y otros. El arranque de esa profundidad se ubica en el presente o por el momento en que se ha previsto empeñar la estrategia.

El frente tiene un dimensionamiento máximo y uno mínimo. El primero, por lo regular, se desprende de la política que empeña la estrategia; el segundo lo fija el estratega en función del esfuerzo que debe realizar y de las características del espacio operacional.

Como se desprende de lo antedicho, es la política la responsable de delimitar el espacio estratégico, marcando sus máximos dimensionamientos. Ellos determinan los mayores esfuerzos que deben exigirse a una estrategia y permiten, por ende, dosificar los tiempos y los medios disponibles.

Es importante tener en cuenta que ninguna estrategia puede operar en espacios nada o mal delimitados por su instancia superior que es la política. Otro tanto ocurre con los elementos tácticos, que requieren áreas bien precisas y delimitadas por la estrategia.

El espacio estratégico marca también el "campo" dentro del cual puede moverse libremente el estratega para maniobrar en procura de su meta. Por eso, si el espacio resulta muy estrecho, el margen de maniobra será escaso; si es muy amplio, puede obligar a dispersar las fuerzas disponibles. En este último caso, convendrá que el estratega fije un "eje estratégico" a caballo del cual ejercerá su acción principal. Esta será una manera de "achicar" el espacio y de evitar la disgregación de los medios.

Dentro de ese "campo" la política no debe intervenir, ni interferir en el accionar estratégico, una vez que éste ha sido puesto en marcha. Si tal debiera ocurrir, será por una circunstancia de extrema gravedad que reclame un cambio en la estrategia aplicada o el relevo de su responsable; o ambas a la vez.

El espacio estratégico debe estar ubicado dentro de una política claramente definida y precisa, pues ninguna estrategia puede servir a dos políticas a la vez, o a una mal definida.

El espacio estratégico es el escenario donde se ejecutan las maniobras, donde está ubicado el objetivo y donde se encuentra la posición de partida de la operación.

El camino que liga a éste con la meta final se denomina "recorrido estratégico", el cual puede tener todas las desviaciones y fluctuaciones que el proceso aconseje u obligue a adoptar. Sobre ese "recorrido estratégico" se ejecutan las maniobras previstas para alcanzar el objetivo final.

Por lo regular, el vector aplicativo (ver capítulo IV) se ubicará en el sector más importante del espacio estratégico, avanzando a lo largo del recorrido estratégico; eventualmente, coincidiendo su dirección con el eje estratégico.

No es imperativo que el espacio estratégico sea ocupado o cubierto totalmente. Semejante espacio no debe obligar a un estratega a "rellenarlo, sino que debe brindarle suficiente ámbito de maniobra". Los lugares o sectores que permanecen desocupados responden a riesgos calculados; no obstante, deben ser vigilados y controlados por el estratega, pues su responsabilidad abarca el espacio en su totalidad.

Por otra parte, los claros que produzca deliberadamente pueden favorecer la ejecución de las maniobras tácticas, lo cual es muy importante para el mejor aprovechamiento de los medios disponibles, pues si éstos tienen que operar con estrecho margen de maniobra, pueden resultar desaprovechados.

#### LA GRAVITACION ESTRATEGICA

La aplicación de una estrategia dentro de un espacio delimitado genera cierto campo gravitatorio que - generalmente - lo excede en tiempo y espacio. Esto hace que el ámbito realmente ocupado por una estrategia que opera, interfiera con el de otras que también exceden los espacios asignados. Esta gravitación estratégica tiene que ser exactamente calculada por la política, pues puede perturbar las propias operaciones.

Lateralmente - como queda dicho - porque posibilita colisiones con otras estrategias.

Frontalmente, porque es posible que las consecuencias o resultantes de una estrategia vayan bastante más allá de la meta que le haya sido fijada.

Este producto residual tiene que ser analizado prospectivamente, sobre todo si es necesario dosificar con extrema precisión un efecto determinado. Ello puede llevar - por ejemplo - a colocar más cerca el objetivo o limitar los recursos que operen al llegar al objetivo.

La gravitación estratégica se produce al operar efectivamente una fuerza bajo la dirección de un estratega. Mientras ella no sea aplicada, no existe campo gravitatorio alguno. Por eso no debe esperarse de actos potenciales, consecuencias como las descritas. Por otro lado, esta circunstancia obliga - entre otras consideraciones - a determinar la oportunidad adecuada para generar un campo gravitatorio de determinada especificidad y a analizar la combinación de tales áreas de influencia, cuando actúen varias estrategias al mismo tiempo.

Si dicho campo no alcanza a cubrir el espacio estratégico asignado (por ser muy inferior a éste), puede ello significar que el potencial otorgado a determinada estrategia es insuficiente. En este caso habrá que aumentar o reducir el esfuerzo calculado, aspirando a metas menos ambiciosas.

### EL VUELCO ESTRATEGICO

Al aplicarse una estrategia y quedar enfrentada a otra de similar especialidad, se produce el choque y la ulterior lucha destinada a dirimir la superioridad entre ambas.

Inicialmente, el conflicto suele desarrollarse de manera incierta, quizás confusa, con vaivenes y procesos de carácter indefinido. Pero al avanzar el mismo y dirimir capacidades, posiciones y aptitudes, un contrincante se va imponiendo paulatinamente al otro.

En ese preciso instante en que un bando comienza a prevalecer sobre el otro, se inicia el "vuelco estratégico".

Quien lleva las de ganar debe entonces redoblar sus esfuerzos, empeñar sus reservas y agotar todos los recursos disponibles para que el "vuelco" se confirme y afiance la victoria de su lado. El estratega a quien el "vuelco" se le vuelve en contra tiene que decidir si le conviene interrumpir la lucha para reanudarla (o no) en condiciones más favorables, en otro tiempo o lugar; o si debe continuar la pelea, confiando en revertir el sentido del "vuelco" o porque su misión o las características del conflicto no le permitan eludir la lucha.

La determinación del momento del "vuelco" es muy importante para un estratega, pues puede llegar a marcarle el comienzo del éxito o el principio del fin. Llegar a reconocerlo es una de las cualidades que se espera de un estratega; se requiere para ello gran percepción e intuición, valorización totalmente objetiva de los hechos en desarrollo y conocimiento acabado de los recursos en juego.

El vuelco es un momento crítico en la aplicación de una estrategia y su aparición debe ser constantemente vigilada por los órganos responsables. La historia presenta muchos casos de estrategias que interrumpieron sus operaciones, dándolas por perdidas, por no haber visto que comenzaba un "vuelco" favorable para ellos. O, habiéndolo reconocido, no haberse dado cuenta que se volcaba a su favor.

Los signos del éxito, en el orden estratégico, como los de la derrota, no suelen ser tan claros como son los que se presentan en el área táctica. Se requiere una particular percepción y sutileza para reconocer entre la confusa maraña de circunstancias, presiones psicológicas, noticias contradictorias y evaluaciones disímiles, hacia que lado se produce el "vuelco" y si éste toma un carácter

estable o si constituye solamente uno de los tantos episodios del vaivén estratégico. Cuanto más parejas sean las fuerzas contrapuestas y cuanto mayor eficacia presentan los estrategas enfrentados, tanto más difícil será determinar el comienzo y la materialización definitiva del "vuelco estratégico".

### EXPLOTACION DEL EXITO

Cuando el "vuelco estratégico" se ha declarado francamente favorable a un estratega, éste tiene que explotar el éxito. Si no lo hace, las ventajas y los beneficios producidos por su maniobra y los éxitos logrados por los elementos tácticos quedarán sin aprovechar.

También esta explotación tiene límites que deben ser fijados, en lo posible, por la política. Ellos abarcan la variada gama que va desde el aniquilamiento total del oponente hasta la obtención de mínimas ventajas sobre él.

Pocas veces resulta aconsejable procurar la destrucción completa del adversario. Eso es muy costoso y políticamente, difícil de justificar. Cuando se explota el éxito, hay que tener bien claro dónde se quiere llegar, y cuáles son las vías de escape y retirada que se brinda al derrotado. Suele ser más eficaz la victoria lograda sobre un oponente parcialmente intacto que sobre uno totalmente aniquilado. La sola amenaza de una revancha total produce un efecto seguramente no buscado: la recuperación moral del afectado, su decisión de luchar ferozmente hasta el final y otras consecuencias similares.

Cuando se inicia la explotación del éxito hay que continuar luchando denodadamente, porque el vuelco no significa haber conquistado la victoria. Solamente señala que ésta es posible para un bando; pero puede haber un contra-vuelco si no se la explota de manera decidida.

La historia también presenta numerosos ejemplos de victorias perdidas, a pesar de que estaban empezando a ser ganadas, por haber sido descuidada la explotación del éxito.

## CAPITULO VI

LA METODOLOGIA DE LA ESTRATEGIA MODERNA

Las ideas que se exponen en este capítulo son aplicables a cualquier tipo de estrategia. Por esa razón marcan nada más que los lineamientos generales y comunes, sin entrar en particularidades propias de la especificidad de cada estrategia. Además, señalan una serie de criterios metodológicos y conceptos, cuyo desarrollo tiende a poner de relieve los hitos más importantes en el planeamiento de una estrategia moderna. Ello no significa que necesariamente deban estar presentes en todo el proceso, ya que como se ha afirmado en varias partes, no existen esquemas ni fórmulas de empleo que garanticen el éxito.

El esquema metodológico aquí propuesto es uno de los tantos que puede ser empleado: se considera que éste es el más apropiado, con los aditamentos o simplificaciones necesarios para adaptarlo al caso particular que interese. En la figura 2 se ha graficado el proceso de manera esquemática, con todas las interrelaciones que de él surgen. Será desarrollado a continuación.

**OBJETIVO Y EFECTO**

Lo primero que debe analizar un estratega, cuando recibe la misión es: que "efecto" se espera de la estrategia a su cargo?

Esto es fundamental, pues el "efecto" o resultado puede ser impuesto explícitamente por las directivas dadas por la política. O debe ser deducido de su contenido por el estratega.

En cualquier caso, el binomio objetivo-efecto debe estar claramente definido desde un comienzo en el pensamiento del estratega y en el conocimiento que sus colaboradores inmediatos tengan del problema a resolver.

Conviene que sea la política, como instancia rectora superior, la que lo explicita. O, si sólo marca el objetivo, tendrá el estratega que poner en claro el "efecto" que de su accionar se espera.

En última instancia - esto hay que tenerlo presente - un objetivo no es más que la materialización de una meta que hay que conquistar, para lograr un efecto particular. El objetivo es, pues, un medio y no un fin en sí mismo. La finalidad y lo importante para un estratega es el resultado que se espera de su acción.



Aquí cabría la pregunta: por que - entonces - la política, en lugar de imponer objetivos, no marca directamente los efectos que procura?

Ello es cierto, aunque lo ideal es que el político marque ambos aspectos, pues constituyen la base y punto de arranque de todo el proceso que va desde la concepción estratégica hasta la ejecución.

De esa manera, queda bien en claro cuál es el propósito o efecto que persigue la política y cómo cree que debe ser materializado en los hechos (objetivo).

Se justificará la determinación exacta por parte de los política, de una meta, cuando sea necesario coordinar dos o más estrategias; o cuando, operando solamente una, haya necesidad de marcar un derrotero sumamente preciso, con hitos que la política tenga particular interés en no dejar de cubrir.

También influyen en alto grado las modalidades personales propias del político y del estratega: del entendimiento que exista entre ambos y de las experiencias recíprocas que posean. Pues al señalar solamente el efecto, se conduce con rienda larga; marcar también el objetivo, en cambio, significa por parte del político, ejercer una mayor influencia sobre el curso de los acontecimientos.

Al aplicar una estrategia en procura de algún efecto, es necesario calibrar las consecuencias del contra-efecto. Sabido es que toda acción estratégica genera una reacción que no emana de leyes propias de las ciencias exactas, sino que con margen variable, puede llegar a ser hasta aleatoria o imponderable. Cuando se disponga de una gama amplia de distintos objetivos que aseguren el mismo efecto, habrá que elegir aquel (o aquellos) que presenten las menores posibilidades de contra-efecto o reacción incontrolable.

Junto con el análisis del objetivo final es necesario establecer :

- Como se lo mantendrá, una vez alcanzado.
- Qué se hará a continuación.

Al respecto dicen J. WANTY e I. HALBERTHAL: "Volviendo a la estrategia, queremos llamar la atención sobre un punto importante. Una estrategia es concebida con miras a la realización de un conjunto de objetivos definidos en un horizonte temporal alejado en "n" años en el porvenir; resulta conveniente que en su elaboración, intervenga la evaluación, inclusive muy burda de aquello que corre el riesgo de producirse "más allá" de este horizonte de "n" años.

En otras palabras, es imprescindible fijarse no sólo el punto de llegada (los objetivos), sino también el probable sentido general

de la acción ulterior: la formulación de hipótesis acerca de ese probable sentido podrá influir de manera bastante notable en la elección misma de los objetivos y, por consiguiente, en la estrategia adoptada".

En la determinación de un objetivo, es pues, necesario precisar:

- Si satisface el efecto buscado.
- Si está dentro de las prioridades fijadas.
- Si resulta compatible con otros objetivos y/u otras estrategias empeñadas.
- Si no resulta descartable por las limitaciones establecidas para la estrategia.

Para otros aspectos ver capítulo III (Objetivo).

#### **NATURALEZA DEL OBJETIVO**

Una vez aclarado con precisión cuál es el objetivo, es necesario analizar su naturaleza. Entiéndese por tal, al tipo de estructura que posee, a sus condiciones particulares de carácter material, económica, comercial, psicológica, de mercado, etc.

Al término de este análisis podrá establecerse cuáles son los recursos tácticos (u otros) necesarios y/o convenientes para poderlo conquistar. También cuáles son las exigencias de otra índole (por ejemplo: temporales) que hay que satisfacer, así como las prioridades de empleo, conquista, etc. Eventualmente será conveniente, al término de este análisis, relacionarlo en detalle con el "efecto" global que de la operación se espera. Pues, para lograrlo, quizás sea necesario apelar a una suma de efectos parciales menores o a la ejecución de operaciones secundarias concurrentes.

#### **LIMITACIONES**

Ya en los comienzos del recorrido metodológico será necesario analizar las limitaciones de toda índole que pondrían determinadas barreras a las operaciones por plantear. Ellas deben ser tenidas en cuenta a lo largo de todo el proceso, pues estas limitaciones - si bien influyen preponderadamente en las primeras especulaciones - afectan de continuo a los trabajos de planeamiento, incluso a los de actualización. A su vez, las sucesivas etapas de elaboración pueden ir detectando nuevas limitaciones que aparezcan; o podrán hallar la manera de anular otras establecidas anteriormente.

También será importante determinar cuáles de ellas son superables, cuales son poco significativas en relación con el proceso y cuáles

deben ser neutralizadas necesariamente: o si ese resultado es inalcanzable con los recursos disponibles.

Siempre en relación con las limitaciones, habrá que establecer las que afectan al oponente y cómo pueden ser explotadas en provecho propio.

Para cada limitación hay que precisar sus particularidades. Algunas ejercen su influencia a partir de un momento o efecto dados; otras actúan constantemente; un tercer grupo puede ser convertido en positivo si se cumplen determinados requisitos, etc.

Finalmente, habrá que estudiar la interacción de las limitaciones propias y las del adversario para establecer sus consecuencias y forma de manipularlas.

#### INFORMACION Y ANTECEDENTES DISPONIBLES

El proceso metodológico reclama un cúmulo de información de distintos orígenes.

En primer lugar, el proveniente del nivel político, extractado o deducido de las tareas de pronóstico y evaluación que precedieron a la fijación de la misión impuesta a la estrategia.

Luego, la información disponible en el propio nivel estratégico acumulada en operaciones anteriores u obtenidas expresamente para la ocasión. A ésta se agrega la del nivel táctico que complementa las dos anteriores, particularmente en aspectos de detalle.

El flujo informativo, además de ser continuo y cubrir todo el proceso, constituye un ciclo de "ida y vuelta", en el cual la determinación de necesidades intervinientes constituyen uno de los aspectos más importantes del ciclo mencionado.

Durante el proceso de planeamiento, la tarea informativa debe concentrarse sobre las fases iniciales del mismo. Pero una vez lanzadas las operaciones, hay necesidad de despejar ciertas incógnitas que sólo la ejecución efectiva del plan puede aportar.

Entre ellas, la materialización de las alternativas preestablecidas: o si se configuran nuevas opciones parecidas a aquellas o totalmente diferentes. En estas circunstancias, el ciclo informativo deberá acelerar sus gestiones y evaluaciones a fin de proporcionar cuanto antes claridad sobre la evolución de los acontecimientos, tratando de preanunciarlos con una antelación suficiente como para que sean aprovechables en el nivel estratégico y aún en el táctico.

En muchas ocasiones y por falta de tiempo, habrá que planear sobre la base de información insuficiente. Pero también suele ocurrir

que sea excesiva (lo que complica la evaluación de la misma) o que esté mal aprovechada, irracionalmente difundida o canalizada por vías erróneas e innecesarias.

Como toda información, la necesaria para el nivel estratégico también tiene que responder a los siguientes requisitos:

- Fijación de su origen.
- Especificidad o pertenencia.
- Exactitud que brinda y su verificación por otros canales.
- Órganos o instancias interesados en la información.
- Correlación con otras informaciones.
- Plazos, temas, detalle y contenidos particulares.

### AMBIENTE OPERACIONAL

La misión recibida por el estratega y el objetivo marcan el ambiente operacional en el cual deberá actuar. Este ambiente impregnará toda la operación, condicionando, facilitando, limitando o estimulando el empleo de determinados recursos tácticos, ciertas maniobras, etc.

A este respecto afirma E. MILLER: "No es posible exagerar la importancia de una adecuada inspección del ambiente. En medida considerable, y sobre todo en los países desarrollados, las empresas y la sociedad están vinculados simbólicamente: tienen éxito o fracasan juntas.

Por consiguiente, no es exagerado llegar a la conclusión de que la eficaz inspección del ambiente es el fundamento del planeamiento estratégico.

Dado que el ambiente operacional constituye el escenario dentro del cual será aplicada la estrategia, corresponderá precisarlo en las etapas iniciales del proceso de planeamiento, como un elemento básico sobre el cual se asentarán los pasos metodológicos siguientes.

Las particularidades generales del ambiente operacional están contenidas en el Capítulo V. Desde el punto de vista metodológico, no es conveniente limitarse a una descripción del mismo. Es necesario analizarlo cuantitativa y cualitativamente en sus distintos componentes. Los errores más frecuentes que se cometen al hacerlo son:

- Falta de realismo y objetividad en la clasificación y calificación de los elementos constitutivos, especialmente de aquellos que obran a favor de la estrategia que se proyecta emplear.
- Excesiva apelación a la "experiencia", es decir, al conocimiento anterior, con sus preconceptos.

- Tomar al ambiente operacional como un elemento estático, en lugar de considerar su dinámica y evolución.
- Búsqueda exclusiva de zonas óptimas para operar cuando ellas difícilmente aparecen con tales condiciones.
- Descarte "a priori" de factores variables que inicialmente no están presentes en el escenario de la acción, pero que luego pueden ejercer ponderable influencia.

El ambiente operacional tiene que dar cabida, no sólo al espacio estratégico, sino también al campo gravitatorio (ver Capítulo V). Debe ser tomado desde un comienzo con la amplitud suficiente como para permitir las fluctuaciones del recorrido estratégico y la presencia de variables que demanden un mayor margen operacional. También debe tener en cuenta el espacio de maniobra que podrá utilizar el oponente.

Lo antedicho, que procura tener un sentido gráfico y aplicable solamente en el terreno físico, también es válido para áreas inmateriales o no totalmente ligadas al espacio geográfico.

Cabe destacar, además, que este tipo de evaluación tiene que hacerse en función de un objetivo y de una estrategia bien precisados, pues la valoración será distinta si cambia alguno de esos dos elementos.

Aunque el ambiente operacional, por sus calidades y características pueden llegar a imponer ciertas limitaciones o condicionamientos a la estrategia, si ésta dispone de tiempo suficiente, puede llegar a neutralizarlos empeñando elementos tácticos especializados, capaces de superarlos. O si no contara con ellos, podrá generar su desarrollo, preparándolos para operaciones de carácter muy particular.

## SITUACION ACTUAL

Contiene el análisis de los propios recursos y de las circunstancias imperantes al tiempo presente y el estudio de todos los factores que concurren a caracterizarlos.

Esa evaluación tiene que ser objetiva y realista. Constituye un vicio muy frecuente la sobrevaloración y/o subvaloración de las propias posibilidades, a partir de una situación considerada como muy favorable (o negativa).

Pero su trascendencia va más allá: del acierto con que se evalúe la situación actual dependen las bondades del estudio prospectivo que sigue. Y también, la capacidad para determinar oportunidades favorables o negativas, detectables como aprovechables, en el curso de una operación.

Este paso metodológico tiene por finalidad, pues, conocer la institución o la empresa en su constitución íntima y en sus posibilidades reales.

Aparentemente es un paso obvio. Quién no conoce la estructura dentro de la cual actúa?. Sin embargo, normalmente ello no es así, puesto que no se trata del conocimiento superficial y cotidiano, sino del ahondamiento de las características esenciales y de sus posibilidades auténticas desde el punto de vista operacional.

Este paso obliga, además a actualizar lo que se sabe del propio instrumento. Al respecto dice PETER DRUCKER: "El conocimiento es un bien perecedero. Tiene que ser reafirmado, vuelto a aprender y a practicar constantemente. Hay que trabajar en forma permanente para mantener la excelencia específica. Pero cómo se puede lograr esto si no es mediante el conocimiento de lo que constituye la excelencia propia?".

Más adelante afirma:

"Un elemento importante en el diseño de la empresa ideal es el establecimiento del período que constituye el "presente" adecuado para una empresa cualquiera: éste varía grandemente".

"Como lo indican estos ejemplos, la determinación del lapso que constituye el presente de una compañía o industria establece, en gran parte, los esfuerzos que se requerirán".

Queda así bien claro que sin un exhaustivo examen de la situación actual es imposible imaginar o proyectar un empleo futuro. Es muy frecuente suponer que ya se conoce el presente; por lo regular se lo sabe de manera incompleta o errónea.

Si la estrategia que interesa está empeñada, es necesario precisar cuáles son sus objetivos inmediatos, qué actividades cumple con tal propósito, qué planes tiene, cuáles son los resultados obtenidos, etc.

Al analizar la situación actual, no sólo se establece "lo que hay" sino que también se detecta "lo que falta". En cuanto a lo primero, hay que precisar si es suficiente o no, si necesita su actualización o desarrollo, completamiento o renovación parcial. Con referencia a lo que falta, la búsqueda de apoyo o de complementación podrá significar un esfuerzo adicional.

Al término de éste proceso un estratega debe saber qué instrumento tiene entre sus manos, qué es lo que hace y qué es lo que puede hacer.

Dentro de este acápite también se ubica el análisis estructural de la herramienta estratégica. Si bien una estructura favorable no garantiza el éxito, no cabe ninguna duda que, inadecuada, puede

llegar a malograrlo por falta de suficiente aptitud. No es exagerado afirmar que cada nuevo empleo estratégico reclama una adecuación de los recursos disponibles. El estudio de la situación actual permite familiarizarse con él y con sus posibilidades inmediatas o potenciales. Es la oportunidad para que el estratega conozca detalladamente su arma de lucha.

Otro aporte importante de este acápite es detectar cuáles son las fuerzas (intereses, competencias, enemigos, etc.) que pueden oponerse a los propios designios.

De este estudio deben surgir cuáles son las tendencias encontradas, cuáles son irrenunciables y cuáles no; las posibilidades de alianzas, acuerdos o negociaciones sobre la base del estudio detallado de cada área o punto de fricción. Para cada fuerza oponente hay que fijar sus motivaciones y metas, a fin de poder calificarlas adecuadamente en sus grados de oposición y peligrosidad.

Finalmente, este apartado podrá aportar bases para deducir el elemento innovador que toda estrategia requiera, al poner en evidencia los aspectos normativos y rutinarios que presenta el cuadro de la situación actual, tanto en el propio lado como en el del oponente.

## ESTUDIO PROSPECTIVO

Se ha afirmado repetidas veces a lo largo de este trabajo que la estrategia es un recurso para modelar el futuro o -por lo menos- para influir sobre él. Para que esto sea posible hay que conocer, con la mayor precisión compatible con la técnica disponible, cómo se avizora el porvenir en el área que interesa. Sin prospectiva no hay estrategia. La primera debe suministrar dos tipos de información básica:

- Cómo se avizora el porvenir a la luz de las tendencias de evolución actuales y de los indicativos de todo orden que tienden a regular o encauzar la evolución general.
- Cómo debería ser el futuro al cual tiende la estrategia. Teniendo en cuenta lo anterior, la política que la empeña y la filosofía que le da origen.

El primer aspecto detecta lo que hay en materia de futuro. Es el presente analizado como comienzo del mañana. En cierta medida, representa lo existente, como anticipación de ideas o de hechos futuros. Reclama una capacidad analítica muy fina, pues es muy fácil confundir las tendencias que cierran corrientes del pasado, con aquellas que acaban de nacer y se proyectan hacia el devenir.

El segundo aspecto denota lo que se pretende y está muy ligado a la concepción filosófica, a la idea política que genera la operación y

el objetivo propuesto para ella.

Del balance de ambos aspectos, surgen las necesidades y posibilidades - todavía en el plano teórico de enunciación - de una estrategia en el cumplimiento de su misión. Y si bien a esta altura del proceso metodológico (faltando sobre todo la confrontación con las capacidades del oponente) no puede darse un resultado preciso, quedan anticipadas las exigencias generales a que será sometida una operación estratégica y los aspectos que tendrá que tener en cuenta particularmente al incursionar sobre el escenario del futuro.

Ambas partes deben incluir necesariamente estudios prospectivos sobre las fuerzas oponentes ya detectadas en "situación actual" o sobre aquellas nuevas que se estima aparecerán durante el desarrollo de las operaciones.

Ellas serán utilizadas constantemente en los pasos siguientes previstos en este esquema metodológico.

El análisis prospectivo también permitirá establecer anticipadamente, si el ingrediente innovador deducido (o concebido) durante el estudio de la "situación actual" tendrá cabida o mantendrá su vigencia durante el desarrollo previsto para las operaciones. Pues para modelar el futuro hay que tener suficiente capacidad como para producir algo nuevo en materia estratégica. Esa innovación tiene que ser de tal naturaleza que no sólo constituya una novedad en el cuadro presente, sino también en el que se espera más adelante, al desarrollarse las operaciones. Es decir, debe ser un cambio innovador en toda circunstancia; un verdadero desafío a la capacidad creadora de un estratega y su equipo (ver Capítulo III - Innovación).

Finalmente, cabe señalar que un estudio prospectivo permitirá también anticipar algunos riesgos, determinar ciertas prioridades y prever oportunidades latentes en la profundidad del tiempo.

### PROPIOS MEDIOS DISPONIBLES

Prolongado el análisis ya iniciado en "situación actual", en este acápite se estudian con todo detalle los recursos con que se cuenta, sus características de empleo, los armamentos y equipos, los hombres que los operan, las limitaciones técnicas que presentan, etc.

También deben ser incluidos aquí los refuerzos disponibles (dónde, cuándo, con quién) o eventuales; la cooperación que se debe esperar o exigir de otras estrategias y la estructura orgánica adoptada hasta el presente.

Si la estrategia está ya empeñada y debe pasar de una operación a otra, debe estimar los recursos que se desgastarán o perderán al



momento del cambio, cuáles quedarán disponibles desde el inicio y cuáles podrán ser utilizados sólo más tarde. El inventario de disponibilidades debe ser cuantitativo y cualitativo a la vez; debe contemplar la situación espiritual de los elementos con que se cuenta, su capacidad de recuperación, etc. Debe detallar la forma en que pueden ser empleados, equipados o asociados en todas las combinaciones posibles.

Si los medios disponibles son insuficientes, habrá que determinar los que se deben acrecentar o desarrollar para fines especiales.

También deben ser valorados en función de su eficacia, experiencia de que disponen y capacidad para cumplir determinadas misiones.

Este acápite debe estudiar todos los recursos disponibles del propio lado, tanto efectiva como potencialmente, que sean aprovechables para el cumplimiento de la misión impuesta a la estrategia.

#### EVALUACION DEL Oponente

Bajo este rubro se analizan él o los oponentes, de manera estática -es decir - sin operar. Así como bajo el título propios medios disponibles se estudia exhaustivamente el propio potencial, así se debe cumplir una evaluación similar referente a las fuerzas adversarias. Hay que precisar con qué elementos cuenta para oponerse a la conquista del objetivo fijado a la propia estrategia, qué refuerzos puede recibir, la estructura orgánica, sus actividades anteriores, situación espiritual, capacidad de recuperación, etc. Es decir, una lista lo más completa posible de los elementos con que cuenta y una valorización de los mismos. Si tales recursos no los puede emplear el oponente por ineficaces, o por llegar tarde o muy fuera de oportunidad, entonces deben ser excluidos del presente análisis.

Dado que en este acápite habrá que recurrir muchas veces a indicios, conjeturas o suposiciones (porque es imposible conocer con certeza la situación total del adversario), habrá que especificar en cada caso el grado de confiabilidad que se asigna a la información disponible. Cuanto mejor se conozca al oponente, tanto menor será la necesidad de especular con datos incompletos.

Gran importancia tendrá conocer la personalidad del estratega oponente. Ella podrá dar trascendentes indicios de lo que puede esperarse de él, si es que existe un conocimiento sobre actuaciones anteriores.

Es indudable que conocer el "campo" enemigo resultará siempre de gran utilidad. No sólo para saber lo que posee sino también lo que está desarrollando para el futuro. Más difícil será conocer sus planes, sus intenciones y sus objetivos, por el hermetismo y celo con que suelen ser producidos y guardados. Pero eso no quita que

siempre sea posible tener algunos indicios acerca de ellos y - de esa manera - será factible contar con nociones acerca de sus propósitos mediatos o inmediatos.

Hay muchos sistemas para obtener datos sobre el oponente; la mayor parte de esos datos está a la vista en periódicos, folletos, etc. Lo importante es que esos sistemas funcionen sin pausa y sean eficaces para que el seguimiento del adversario no conozca claros ni omisiones. En algunos casos habrá que proceder agresivamente para coleccionar la información requerida o habrá que echar mano de procedimientos menos ortodoxos para obtener y reunir los datos necesarios.

### CURSOS DE ACCION PROPIOS

Una vez cumplidos los pasos anteriores, se tiene una suficiente base de partida como para analizar los propios cursos de acción. Estos son los caminos y modos que puede adoptar el estratega para cumplir con la misión que ha recibido y para conquistar el objetivo asignado.

En esta parte del proceso es necesario considerar todos los cursos de acción factibles, sin descartar ninguno "a priori".

Generalmente, se enuncian todos los cursos de acción simples, en primer lugar. Ellos son aquellos que expresan operaciones o modos de acción que posibilitan conquistar el objetivo y que son unitarios por su naturaleza, ya que no pueden ser desdoblados en otros cursos de acción menores.

Una vez establecidos los anteriores, entonces se establecen las combinaciones.

Por ejemplo :

- Cursos de acción simples: A - B - C y D
- Combinaciones posibles : A - B
  - A - C
  - A - D
  - B - C
  - B - D
  - C - D
  - A - B - C
  - A - B - D
  - A - C - D y así sucesivamente

Al enunciar todas las posibilidades simples de una estrategia y sus combinaciones, se estudia el espectro completo de formas de acción y por ende se cumple un análisis exhaustivo de las alternativas disponibles.

Una vez determinadas las formas simples y combinadas se hace una evaluación de las mismas comparando unas con otras, para deducir las ventajas y desventajas que presentan.

Se establece, así, una primera selección. Cada una de esas opciones debe ser formulada lo más completa que el estado de los estudios lo permita, incluyendo las maniobras previstas, los objetivos intermedios, los elementos que serán empeñados, oportunidades, etc. Cada curso de acción debe ser un sintético plan estratégico que condense una idea operacional de manera escueta pero completa.

A esta altura del proceso comienza la etapa creativa y elaboradora, puesto que la anterior sólo se caracterizó por compilar y estudiar información y antecedentes disponibles. Atento a esa distinta tónica, es importante que en la determinación de los cursos de acción propios se proceda sin esquemas ni limitaciones de ningún orden. Aquí no cabe desechar ideas por "obvias" - "imposibles" - "disparatadas": todas deben ser consideradas igualmente dignas de ser puestas bajo consideración, siempre que satisfagan el requisito de posibilitar la conquista del objetivo con los medios disponibles. El procedimiento del "brain storming", por ejemplo, puede ser una de las tantas técnicas utilizadas para este fin.

Resulta importante destacar que en esta etapa todavía no se selecciona, de las opciones disponibles, la que se considera más adecuada, pues ellas deben aún pasar por el tamiz de las contraposiciones. Todavía todas tienen posibilidades en función de las ventajas y desventajas detectadas por la comparación recíproca. Como puede observarse en la figura 2, el momento de la decisión es uno de los últimos pasos.

#### CAPACIDADES DEL Oponente

De la misma manera que se determinan los propios cursos de acción, se fijan las capacidades del oponente. La diferencia estriba, en que los segundos son fijados sobre la base de hechos ciertos, indicios, suposiciones - en última instancia - sobre lo que más le conviene al adversario (en ese orden).

Es decir, que se trata de deducir cuáles serán los caminos que adoptará el contrincante para oponerse al cumplimiento de la propia misión.

Casi todo lo expresado para los cursos de acción propios es aplicable en este paso: sobre todo, al establecimiento de las capacidades simples y combinadas del oponente.

En lugar de arribar a una primera selección basado en las ventajas y desventajas, se la establece sobre la determinación de las probabilidades de materialización.

Estas se fijan, determinando los hechos ciertos, indicios, suposiciones o conveniencias (también en ese orden) que llevan a determinar diversas acciones del oponente como más probables que otras.

También para el oponente hay que enunciar cada capacidad como un plan estratégico en miniatura, lo más completo posible.

Quien cumpla la tarea de precisar lo que el adversario puede hacer, debe apelar a la misma fantasía con que se trata de resolver los problemas propios. En ningún caso hay que subestimar a la fuerza adversaria y a su capacidad de innovación; máxime, si existen antecedentes sobre la eficacia de la misma y del estratega encargado de conducirla.

### CONTRAPOSICION

Este es quizás, el paso más importante y el más difícil, en todo el esquema metodológico que aquí se desarrolla.

Consiste en oponer cada curso de acción propio con cada una de las capacidades del adversario y desarrollar (en el plano puramente teórico y especulativo) los acontecimientos que podrían ocurrir en ese caso. Se trata de una suerte de "juego de simulación" en el cual se opera solamente en un modelo con dos variables, una por cada bando; se pueden utilizar otras técnicas. Lo cierto es que de la correcta evaluación de cada una de las fases, etapas o episodios que surgirán de esta contraposición, dependerá la exacta valoración de las ventajas (o desventajas) que aportará el propio curso de acción con relación a la capacidad oponente considerada. Como afirma ERNEST C. MILLER: "Se usan los modelos para formular preguntas de tipo: Qué ocurriría si...? las operaciones implicadas en la respuesta de estas preguntas definen simulaciones".

La simulación de procesos o actividades que se proyectan hacia el futuro es un recurso que cada vez se usa más a nivel superior, cualquiera sea la especialidad de la estrategia que se aplique. Es un recurso que debe ser utilizado con cautela, pues puede provocar desbordes "intelectuales", totalmente ajenos a la realidad. Es conveniente tener en cuenta las siguientes precauciones:

- Proceder por partes, evitando abarcar el todo en una sola etapa.
- Escoger el modelo apropiado.
- Hacer interpretaciones objetivas y reducidas a los aspectos esenciales.
- No caer en esquemas valorativos, a fin de acelerar el proceso.
- No insertar los propios supuestos en el modelo escogido.

Este proceso debe realizarse totalmente, si es que se quiere recoger frutos de él. Debe ser cumplido con toda minuciosidad y objetividad. No sólo aporta ventajas y desventajas, sino que también destaca los riesgos de cada camino seleccionado, los que a su vez - repercuten sobre las limitaciones ya analizadas, generalmente complementándolas. Hay que tener bien presente que este recurso, como tantos que están disponibles para los altos niveles de conducción no reemplazan el acto decisional a cargo del estratega responsable. Al respecto dice ERNEST C. MILLER, refiriéndose específicamente a la estrategia empresarial:

"En realidad, nada puede reemplazar en la institución el juicio informado de la alta dirección cuando adopta decisiones estratégicas críticas que orientan el movimiento de la empresa hacia un curso futuro. Pero es oportuno considerar los métodos y los conceptos que informan la institución y el juicio. La lógica, las técnicas generales de resolución de problemas y el método científico, son instrumentos que ayudan a informar a los gerentes. Algunos gerentes pueden preferir un instrumento antes que otro, pero debe admitirse que el uso de los tres puede favorecer el juicio intuitivo de cualquier administrador.... Las empresas buscan la precisión (o una medida de la falta de precisión) que es un aspecto de la cuantificación. Buscan la capacidad de realizar experimentos en el laboratorio con diferentes estrategias y políticas, por así decirlo, antes de seleccionar las que aplicarán en el mundo real. Los modelos son particularmente útiles para efectuar experiencias en las empresas".

El proceso de contraposición puede recurrir a la gama más sofisticada y amplia de técnicas de simulación, apoyadas con computadoras y otros elementos auxiliares; también puede emplear solamente una breve esgrima intelectual que consiste en oponer los cursos de acción propios a cada capacidad oponente. Este amplio espectro permite, en función de los recursos y del tiempo disponibles, apelar al sistema más conveniente frente al problema estratégico a resolver. Pero, cualquiera sea el procedimiento elegido, en él no puede faltar la contraposición, pues es la etapa clave en el esquema metodológico, ya que consiste en la anticipación del arte estratégico propiamente dicho, pues ensaya el "choque de voluntades" de que habla el General BEAUFRE. Todas las fases anteriores concurren a prepararla y posibilitarla.

La contraposición permite al estratega, además, conocer mejor la naturaleza de la operación que debe encarar y percibir en profundidad la influencia de los factores que afectarán sus decisiones. Le permite, también, instruir adecuadamente a sus jefes tácticos y colaboradores inmediatos, por el dominio total que tendrá del cuadro estratégico.

## SELECCION DEL PROPIO CURSO

Una vez completada la contraposición y establecidas las ventajas, desventajas y otras condiciones que presenta cada curso de acción propio, se puede seleccionar definitivamente el más apropiado para cumplir la misión recibida. Ello se logra, en la mayoría de los casos, por simple comparación analítica de los aspectos a favor y en contra que han sido considerados.

Además del curso de acción seleccionado para ser puesto en ejecución, se determinan las alternativas que ofrecen los otros, estableciéndose las prioridades correspondientes.

## ULTIMOS PASOS

Tras la selección del curso de acción, sigue la preparación de los planes estratégicos, la organización necesaria para la operación, las misiones para los distintos elementos tácticos intervinientes, la fijación de nuevas necesidades informativas, el análisis de otros planes concurrentes o complementarios, medidas de seguridad, de engaño, etc.

Con ello se completa el esquema metodológico propuesto. Si el proceso cumplido no es aplicado de inmediato (o aún cuando sea puesto en ejecución) requerirá una actualización permanente, pues se trata de un esquema dinámico. En operaciones de gran envergadura convendrá desdoblarse los órganos auxiliares en dos grupos que deberán funcionar en estrecho contacto :

- Uno encargado de la conducción efectiva de la operación.
- Otro responsable de actualizar los planes que se ejecutan y eventualmente de planear las operaciones futuras que sigan a la que está en desarrollo.

## CAPITULO VII

## EL ESTRATEGA MODERNO

Este capítulo resumirá muchos aspectos que sobre el estratega moderno fueron anticipados en las páginas que lo preceden.

No queda duda que, tras la enunciación y desarrollo de un cúmulo grande de responsabilidades (antiguas y nuevas) que debe asumir un estratega de esta época, poco parecido existe entre el estratega moderno y el tradicional.

Quizás, la gran diferencia está en la gravitación que ejerce en su desempeño el cuadro que se avisora del futuro y la imagen que obligatoriamente debe buscar del devenir.

Otra variante importante está dada por la inserción de la estrategia en el marco mayor de la futurología, constituyendo parte de un todo, con gravitaciones variables y significaciones condicionadas a las circunstancias que exijan la aplicación de una estrategia. Esto significa que el estratega ni puede operar, como antaño, con una libertad casi total, ni convertirse en el eje de los hechos históricos, arrastrando tras de sí a la política y a la filosofía. Es decir, desempeñando un rol que no le correspondía, por muy talentoso que fuese el conductor de turno.

Pero lo que antiguamente fue posible, por circunstancias que no es el caso analizar aquí, hoy es prácticamente suicida en un mundo altamente tecnificado y especializado.

La persistencia de la antigua concepción histórica del estratega (verro mucho más difundido de lo que se aprecia a primera vista) significa lisa y llanamente la renuncia y claudicación del nivel más elevado a favor de uno de segunda responsabilidad; representa la destrucción de un sistema lógico de manejo del estado o de la institución, por ubicar la técnica delante de la concepción filosófica y al especialista en especialidades (valga la redundancia) con precedencia sobre el especialista en generalidades.

Resumiendo las características y virtudes que debe poseer un estratega moderno, se puede afirmar que:

1. Debe estar profundamente compenetrado de la filosofía del devenir a la cual debe servir y que, a la manera de un substrato fundamental, debe estar permanentemente presente en sus concepciones y actos.

2. Debe tener plena conciencia que su accionar debe apuntar a un futuro que le impone su filosofía y que él es el principal artífice que ella posee para modelar lo que vendrá.
3. Debe estar al servicio directo de la política, disciplina intermediaria entre la concepción del devenir y la realidad presente y futura, sirviendo aquella de puente entre el sueño filosófico y la acción y ejecución.
4. Debe poseer una alta especialización en materias o áreas capaces de influir sobre el futuro.
5. Debe ser capaz de combatir en el área de su especialización contra elementos de igual naturaleza que le opongan una voluntad oponente.
6. Debe poseer amplios y profundos conocimientos humanísticos y técnicos que le permitan conducir hombres, aplicar recursos materiales y doblegar voluntades oponentes, para lo cual deberá estar en aptitud de recurrir a la gama más variada y moderna de artificios y recursos aplicados a las técnicas decisionales y prospectivas.
7. Debe conocer íntimamente las herramientas tácticas que corresponden a su área; en lo posible, debe haber iniciado su trayectoria con ellas, operando suficientemente en el nivel inferior.
8. Debe ser, a su manera, un artista creador, un técnico sin esquemas, un luchador tenaz y un conductor de indiscutida personalidad y gravitación.
9. Debe saber accionar en el mediano plazo, en función del largo y operando en el corto plazo.
10. Debe ser un producto de su tiempo, con la vocación de un hombre del mañana.



BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF.MM.  
"TOMAS RUEDA VARGAS"



201006007