

INSTITUTO UNIVERSITARIO NAVAL
UNIDAD ACADÉMICA ESCUELA DE GUERRA NAVAL



MAESTRÍA EN ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

¿El Poder o la Fuerza?

La disyuntiva entre lo sutil y lo tangible

Autor: Capitán de Navío de I.M. Alejandro Javier DI TELLA

Director de Tesis: Capitán de Fragata de I.M. (RE) Mgt. Roberto ALEMANN

2015

Dedicatoria

A mis afectos:

A mis padres por la educación que me brindaron, tanto en principios y valores como en conocimientos, y por haberme orientado y apoyado a la hora de identificar mi vocación y elegir mi profesión.

A mis hermanos y familiares, por su cariño y su apoyo, sobre todo en los momentos difíciles.

A mi mujer Graciela y mis hijos Álvaro y Bautista, porque siempre están para mí, por compartirme en silencio con la Armada, por alentarme, sostenerme y comprenderme. Y sobre todo por el amor que recibo de ellos.

Resumen

Desde la década del '80, en particular luego de la Guerra de Malvinas, en la Escuela de Guerra Naval de la Armada Argentina, Federico Frischknecht y un grupo de académicos y colaboradores, civiles y militares, enfrentaron el desafío de desarrollar un método de trabajo que permitiera guiar el proceso de análisis estratégico necesario para la toma de decisiones en los más altos niveles de conducción. Ese trabajo, basado fundamentalmente en las teorías de las relaciones internacionales y del intercambio social, y continuamente revisado y profundizado dio lugar a lo que hoy puede reconocerse en los ámbitos especializados como el modelo de pensamiento estratégico de la Escuela de Guerra Naval.

Por su parte, una década más tarde, surge de la mano de Nye, el concepto de *poder blando*, que propone un cambio en la concepción tradicional del poder y el empleo de la fuerza, en las relaciones internacionales.

El presente trabajo de investigación pretende establecer la forma en que los nuevos conceptos de poder se relacionan y reflejan en el Modelo de pensamiento estratégico, de manera de profundizarlo, enriquecerlo y mantenerlo actualizado, refinando su capacidad para desarrollar el análisis estratégico para el que fue ideado.

PALABRAS CLAVE: Estrategia – Poder Blando – Frischknecht – Conflicto – Relaciones de Poder.

Agradecimientos

Esta investigación ve finalmente la luz luego de un proceso que se inicia con la orientación inicial de mi director de tesis para elegir el tema. El Capitán Alemanno no sólo fue uno de aquellos que me introdujeron en el fascinante mundo de la estrategia allá por el año 2002 cuando cursé en la Escuela de Guerra Naval, sino que ya como mi director, me guió, me tuvo paciencia para que yo pudiese concretar este desarrollo y por último corrigió mi borrador final. Por eso a él va el primero de mis agradecimientos.

Pero mi inclinación a pensar estos temas y mi preparación para hacerlo, no nacieron recién a partir de mis tiempos de alumno en la Escuela. Desde mis años de oficial joven me sentí permanentemente orientado, incentivado y apoyado por mis circunstanciales superiores para pensar, investigar y perseguir siempre un nivel más sólido y profundo de conocimientos generales y profesionales.

Mis pasos en la Armada me llevaron por diversos destinos, en el país y en el exterior, operativos, administrativos, técnicos y académicos, lo que me brindó una experiencia profesional y una cultura general, que han resultado herramientas invaluableles a la hora situarme intelectualmente en el nivel estratégico.

Y finalmente llegó la oportunidad de efectuar la maestría que estuve anhelando tanto tiempo. Mis profesores y compañeros de curso hicieron que ese año fuera inolvidable. Soportaron mis discusiones y acompañaron mis esfuerzos. Mi director de carrera, el Capitán Montenegro fue siempre un referente. Sus conocimientos y su natural inclinación a la docencia, fueron un ejemplo a imitar y una fuente inagotable de incentivos.

A todas esas personas, incluyendo a las que encarnaron las decisiones de la Institución que dirigieron mis pasos, mi más profundo y sincero agradecimiento, pues sin sus acciones y actitudes yo no sería quien soy y no hubiera llegado a donde estoy.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	I
LISTA DE FIGURAS	V
LISTA DE TABLAS	VII
INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES DEL TEMA.....	2
SITUACIÓN ACTUAL	2
PLANTEO DEL PROBLEMA	3
ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA PROPUESTA	4
<i>Alcance</i>	4
<i>Límites</i>	4
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	4
<i>General</i>	4
<i>Específicos</i>	4
HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	5
METODOLOGÍA DE TRABAJO	5
<i>Tipo de diseño</i>	5
<i>Métodos o herramientas</i>	5
<i>Categorías de análisis</i>	5
<i>Tipo de fuentes de datos</i>	6
<i>Métodos de análisis de datos</i>	6
MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	7
CAPÍTULO 1 – EL MODELO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESCUELA DE GUERRA NAVAL	9
<i>La estrategia</i>	9
Términos y conceptos.....	9
Introduciéndonos a la conducción estratégica.....	12
La lógica de la estrategia.....	14
De las ideas a la acción: Lengua, conceptos y procedimientos.....	14
El lenguaje estratégico.....	15
<i>El modelo teórico para la conducción estratégica del conflicto</i>	18
El conflicto	20
Objetos con valor: Intereses	21
Actores	22
La trama del conflicto.....	24
La cuestión del poder y su instrumentación como parte de la trama	25

El escenario.....	27
La política.....	29
La maniobra.....	31
<i>El método práctico de conducción estratégica</i>	34
La inteligencia estratégica.....	35
Situación estratégica.....	36
Evolución de la situación estratégica.....	39
Evaluación de la situación estratégica.....	40
La supervisión estratégica.....	41
La apreciación estratégica.....	43
La resolución estratégica.....	44
La documentación estratégica.....	46
Los esfuerzos.....	47
La organización.....	48
La Directiva Estratégica.....	48
CAPÍTULO 2 – EL PODER	51
<i>El poder y las relaciones entre los Estados</i>	51
Las distintas formas de ver el poder.....	51
Acortando distancias entre el pragmatismo y la ilusión.....	54
<i>La interdependencia</i>	58
La irrupción de la interdependencia.....	58
Profundizando el concepto.....	59
Poder e interdependencia.....	60
Realismo e interdependencia compleja.....	62
Características de la interdependencia compleja.....	62
Los procesos políticos de la interdependencia compleja.....	64
<i>El poder blando</i>	67
¿Qué es el poder?.....	67
Poder blando.....	69
Fuentes de poder blando.....	70
Los límites del poder blando.....	72
El cambiante rol del poder militar.....	73
La interacción entre el poder duro y el poder blando.....	75
Ejerciendo poder blando.....	76
DESARROLLO	83
CAPÍTULO 3 – EL ANÁLISIS CON LA LUPA DE LA EXPERIENCIA	85
<i>De las relaciones entre Estados y su forma de conducirlos estratégicamente</i>	85
<i>Del Modelo de Pensamiento Estratégico de la Escuela de Guerra Naval</i>	87
<i>Del poder</i>	90
<i>De las relaciones de dependencia y de poder</i>	94

<i>La cuestión de la ponderación de relaciones de dependencia</i>	97
<i>De las relaciones de fuerza</i>	99
CAPÍTULO 4 – INTEGRANDO EL ENFOQUE TEÓRICO Y LA MIRADA PRÁCTICA	103
<i>El Modelo de pensamiento estratégico – Cuestiones conceptuales</i>	103
Capacidad para modelar las relaciones internacionales	103
El dilema del “método”	103
La consideración de los objetos. ¿Realidad o idealismo?	104
Los tres universos del Modelo: Identificación, poder y fuerza	104
Las relaciones de dependencia	105
<i>La cuestión del Poder</i>	106
La modelación del poder	106
El poder blando	107
Las bases del poder blando	108
La cultura como generadora de poder blando	108
La fuerza y el poder blando	109
La determinación del poder	110
FINAL	113
CAPÍTULO 5 – CONCLUSIONES	115
<i>Respecto de las relaciones internacionales</i>	115
<i>Respecto del Modelo de pensamiento estratégico</i>	116
<i>Respecto del concepto de poder</i>	122
<i>Respecto de las relaciones de dependencia y poder</i>	127
<i>Respecto de las relaciones de fuerza</i>	131
CAPÍTULO 6 – VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	133
<i>Análisis de las variables empleadas</i>	133
El Poder (duro y blando)	133
Las Relaciones de Poder	134
Las Relaciones de Fuerza	136
<i>Contrastación de la hipótesis</i>	136
<i>Epílogo</i>	138
ANEXOS	141
ANEXO 1 – CONCLUSIONES OBTENIDAS DE LAS ENTREVISTAS / ENCUESTAS A EXPERTOS EN EL MODELO DE PENSAMIENTO	
ESTRATÉGICO DE LA ESCUELA DE GUERRA NAVAL	143
<i>Capitán de Fragata de IM (RE) D. Roberto Alemanno</i>	143
<i>Doctor Agustín Monteverde</i>	145
<i>Contraalmirante de IM (RE) D. José Alonso</i>	148
<i>Contraalmirante (RE) D. Carlos Cal</i>	149
<i>Comodoro de Marina D. Gustavo R. Grunschlager</i>	150

<i>Licenciada Mariana Leal</i>	151
BIBLIOGRAFÍA	153

LISTA DE FIGURAS

FIG. 1 - EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA.....	10
FIG. 2 - CICLO TEÓRICO DE CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA	19
FIG. 3 - ESPECTRO DE COMPORTAMIENTOS Y RECURSOS ASOCIADOS AL TIPO DE PODER.....	70

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 - INTERÉS - ESTRUCTURA Y DATOS	22
TABLA 2 - ESCENARIO	28
TABLA 3 - OPCIONES	45
TABLA 4 - RESUMEN DE PROCESOS POLÍTICOS BAJO LAS CONDICIONES DEL REALISMO Y DE LA INTERDEPENDENCIA COMPLEJA	67
TABLA 5 - DESCOMPOSICIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	137

INTRODUCCIÓN

Joseph Nye Jr., de la Universidad de Harvard, presenta en la década del '90 el concepto de “*poder blando*” (y lo amplía y perfecciona en el 2004 (Soft Power: The means to success in world politics)), significando con ello “*la capacidad de un país de persuadir a otros para que hagan lo que desea sin el empleo de la fuerza o la coerción*” (Ikenberry) ¹. A partir de ese momento el concepto comenzó a tener una gran importancia y a ser usado por numerosos políticos y funcionarios de todo nivel y región del mundo. Esta concepción surge en oposición a la noción de “*poder duro*” que involucra el uso de la fuerza y diversos métodos de coerción, fundamentalmente militares, aunque esto no es excluyente.

Por su parte, el Modelo de pensamiento estratégico desarrollado en la Escuela de Guerra Naval², utiliza tres tipos de relaciones diferentes para configurar la trama que une a los distintos actores presentes en el conflicto³:

- 1) Las relaciones de identificación, que modelan la forma en que los actores comparten o contraponen sus fines;
- 2) las relaciones de poder, que modelan la forma en que los fines de un actor dependen de los medios de otro actor; y
- 3) las relaciones de fuerza, que modelan la forma en que se confrontan y afectan los medios prescindibles de dichos actores (conocidos como “*medios de cambio*”).

En ningún momento, la base teórica del Modelo hace referencia a los conceptos de poder duro y blando, probablemente porque dichos conceptos han sido explicitados con posterioridad al desarrollo de la mencionada teoría. La determinación del grado en que los conceptos de poder en cuestión se reflejan en el Modelo de pensamiento estratégico, contribuirá a mejorar sus capacidades de análisis y brindar una idea más precisa del conflicto o situación vigente.

¹ Traducción libre del autor.

² También conocido como “*Método Friscknecht*” o “*Método de Toma de Decisiones en Condiciones de Incertidumbre*”.

³ Entendido este término, “conflicto”, como la situación imperante, según la óptica del protagonista o actor que está efectuando el análisis.

ANTECEDENTES DEL TEMA

El marco teórico / referencial en el que se ubicará el presente trabajo de investigación está conformado básicamente por dos disciplinas.

En primer lugar, debemos considerar el Modelo de pensamiento estratégico que se pretende profundizar y mejorar con el producto del trabajo. Dicho Modelo es la versión actualizada del método que comenzara a desarrollar Federico Friscknecht y su grupo de trabajo, en la Escuela de Guerra Naval a partir de la década de 1980. Por supuesto que no se pretende en este trabajo desarrollar y explicar el Modelo en su totalidad, pero sí brindar una noción general del mismo y en particular y con mayor detalle, profundizar en el concepto de relaciones de poder y fuerza, que conforman uno de los procesos clave para poder establecer la situación existente y las vinculaciones entre los diferentes actores. Trataremos además de establecer si este mecanismo se ha mantenido inmutable desde los comienzos o ha ido variando en su concepción, con el correr del tiempo.

En segundo término, en el marco de las ciencias políticas, nos ubicaremos en el campo de las relaciones internacionales. Analizaremos de qué manera se ha considerado el concepto de poder y dependencia en las distintas formas de visualizar las relaciones entre los Estados. Recogeremos los conceptos de poder de los diferentes pensadores del realismo y del liberalismo. Dentro de esta última corriente, nos enfocaremos con más detenimiento en los conceptos del *"institucionalismo liberal"*, ya que es aquí donde, con el marco de la teoría de la interdependencia⁴, podremos arribar finalmente al concepto de poder blando que, como ya hemos mencionado, discurriera Joseph Nye Jr.

Estos son los dos puntos de partida teóricos que constituirán el andamiaje conceptual necesario para apoyar y enmarcar el presente trabajo.

SITUACIÓN ACTUAL

El Modelo de pensamiento estratégico de la Escuela de Guerra Naval, tal cual se lo enseña hoy día en ese Instituto Universitario⁵, provee una herramienta conceptual para analizar el contexto estratégico de las relaciones entre los actores presentes en un conflicto. Como lo expresamos previamente al momento de justificar el presente trabajo, este Modelo estructura la trama del

⁴ Principales referentes: Robert KEOHANE y Joseph NYE Jr. (Keohane & Nye Jr, 1988).

⁵ Tanto en el Curso de Comando y Estado Mayor Naval como en la Maestría en Estudios Estratégicos.

conflicto en base al análisis de las diferentes relaciones a través de las cuales los actores se vinculan. Hablamos de la “identificación”, el “poder” y la “fuerza”.

Enfocándonos específicamente en estas dos últimas, no establece conceptualmente una diferencia clara en cuanto a la forma en que los diferentes modos de ejercer el poder y la fuerza pueden materializarse en dichas relaciones. Puede inferirse que tanto la coerción como la persuasión son partes componentes de estas relaciones entre los actores, sin embargo el Modelo no representa la diferencia en forma explícita, ni establece preponderancia alguna entre ellas, al momento de evaluar las distintas interacciones que se tomen en cuenta.

Ese vacío comienza a configurar nuestro interrogante central. A la luz de los pensamientos de Nye, ¿no resultaría conveniente establecer esa diferenciación?

PLANTEO DEL PROBLEMA

¿Están implícitos en el marco del Modelo de pensamiento estratégico los conceptos de poder duro y poder blando de las relaciones internacionales? Dicho Modelo de pensamiento estratégico, utiliza el mecanismo de las relaciones de poder para evaluar las dependencias que se generan entre los fines de un actor y los medios de otro. Por otro lado, considera también las relaciones de fuerza entre actores, analizando cuantitativamente la manera en que se contraponen los medios prescindibles de que disponen los mismos, como instrumentos de disuasión, de presión y de reacción violenta. Puede establecerse, seguramente, una analogía entre estos mecanismos de análisis de relaciones de poder y fuerza con los conceptos de poder blando y poder duro expresados por Nye, pero por el momento no queda claro en qué medida, con qué mecánica y cuáles son las consecuencias con que se manifiestan dichas concepciones en nuestro Modelo de pensamiento. Es por ello que el interrogante último que pretende resolver este trabajo es:

¿Cómo se reflejan los conceptos de poder duro y poder blando en el proceso de análisis de relaciones de poder y fuerza del Modelo de pensamiento estratégico desarrollado en la Escuela de Guerra Naval?

ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA PROPUESTA

Alcance.

Aun cuando se efectuará una descripción somera del Modelo de pensamiento, la presente investigación se focaliza específicamente en el análisis de las relaciones de poder y de fuerza por medio de las cuales se vinculan los actores. El Modelo comprende muchos otros pasos y conceptos que no serán analizados en detalle y se darán por conocidos, excepto que resulte necesario efectuar algún comentario particular para mayor claridad del objeto de estudio.

Límites.

Si bien el Modelo de pensamiento estratégico puede emplearse para el análisis de variadas situaciones, en diferentes contextos y con distintos tipos de niveles y categorías de actores, en el marco de la presente investigación solamente consideraremos a los actores de las relaciones internacionales, particularmente a los Estados.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

General.

- Analizar la forma en que los conceptos de poder duro y poder blando, desarrollados en el campo de las relaciones internacionales, se reflejan en el Modelo de pensamiento estratégico de la Escuela de Guerra Naval.

Específicos.

- Describir el Modelo de pensamiento estratégico, en particular la forma en que se reflejan las relaciones de poder y fuerza en el marco de la identificación del conflicto.
- Describir los conceptos de poder duro y poder blando.
- Comparar los conceptos de poder (duro y blando) según se entiende el término en el campo de las relaciones internacionales, con el concepto de poder empleado en la metodología para el análisis de las relaciones de poder y fuerza utilizadas en el Modelo de pensamiento estratégico.

- Sistematizar, de ser aplicable, la forma de considerar el poder duro y el poder blando en el marco de la metodología para el análisis de las relaciones de poder y fuerza utilizadas en el Modelo de pensamiento estratégico.

HIPÓTESIS DE TRABAJO

Los conceptos de *poder duro* y *blando* se reflejan en el proceso de análisis de las relaciones de poder y fuerza, ponderando el balance de dependencias que configuran las relaciones de poder y formalizando el sustento cuanti-cualitativo de las relaciones de fuerza.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

Tipo de diseño.

1. Por su alcance: Exploratorio-Descriptivo. Se busca indagar qué tipo de relación puede establecerse, entre un concepto teórico y un modelo de pensamiento determinados. Descubierta algún tipo de correspondencia, establecer sus características y funcionalidades.
2. Por el período temporal: La investigación será del tipo sincrónico-descriptiva. No existe un seguimiento de los datos a través del tiempo, más allá de poder analizar conceptos o pensamientos que pueden haber surgido a través de la interacción de distintos pensadores contemporáneos.
3. Por la forma de relevar datos: Fundamentalmente bibliográfica, aunque incluirá el empleo de entrevistas o encuestas a un grupo escogido de especialistas a los efectos de relevar y recopilar conocimientos y experiencias testimoniales.

Métodos o herramientas.

1. Se empleará un método heurístico para las fuentes bibliográficas.
2. Se empleará la técnica de entrevistas (o encuestas personales) para la recopilación de datos y experiencias testimoniales.

Categorías de análisis.

1. El *Poder* (duro y blando).

2. Las “*Relaciones de Poder*” (en el marco del Modelo de pensamiento estratégico).
3. Las “*Relaciones de Fuerza*” (en el marco del Modelo de pensamiento estratégico).

Tipo de fuentes de datos.

1. Bibliográficas:

- 1.1. Libros y artículos especializados sobre el concepto de poder en las relaciones internacionales, en particular aquellos que desarrollen o discutan las ideas de poder duro y blando conceptualizadas por Nye.

- 1.2. Libros y contribuciones académicas de la Escuela de Guerra Naval que desarrollan el Modelo de pensamiento estratégico.

2. Testimoniales: Entrevistas (o encuestas personales) a especialistas en el Modelo de pensamiento estratégico de la Escuela de Guerra Naval o similares, en particular aquellos que hayan trabajado con Friscknecht o que hayan continuado su labor.

Métodos de análisis de datos.

1. Análisis conceptual de las categorías de análisis a los efectos de establecer sus características y posibilidades de parametrización.
2. Análisis comparativos de las categorías de análisis a los efectos de establecer las similitudes/diferencias.

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

CAPÍTULO 1 – EL MODELO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESCUELA DE GUERRA NAVAL

Una razón por la que las matemáticas gozan de especial estima, sobre todas las otras ciencias, es que sus leyes son absolutamente ciertas e indiscutibles, mientras que las de las otras ciencias son hasta cierto punto debatibles y en peligro constante de ser derrocadas por hechos recién descubiertos.

Albert Einstein.

La estrategia

En el dicho de Albert Einstein que precede a estas palabras se habla de “*todas las otras*” ciencias como “*debatibles*” por contraposición a la matemática, honrada con el atributo de la certeza y calificada de indiscutible. En el otro extremo, haciendo abstracción de si la consideramos una ciencia, quizás debamos colocar a la **Estrategia**, que al decir de Carl von Clausewitz, uno de sus padres, reina entre la incertidumbre, la fricción y la niebla (Clausewitz, 1984).

Y es que haciendo gala de estos atributos, la estrategia se ha mostrado esquiva como pocas al momento de aceptar definiciones. Desde la antigüedad, en donde el término registra su nacimiento, y hasta nuestros días han sido muchos y muy variados los intentos por definirla; tan variados que despiertan en más de un pensador sensibles quejas sobre la deformación de la palabra.

Términos y conceptos

Si bien el término nace identificando el arte de conducir a las tropas en combate, se ha universalizado tanto su empleo que hoy en día se requiere adjetivar la palabra “*estrategia*” para poder precisar la forma de su utilización. Surgen así conceptos como la estrategia política, la económica, la sindical y hasta la deportiva, entre muchas otras, que forman en paralelo con la estrategia militar, como si esta última fuera una más del montón. Esta necesidad de adjetivación, en el caso de la estrategia militar no ha hecho otra cosa que redundar su significado, que de por sí se encuentra atado a lo militar y resulta tan desatinado como hablar de *hombre humano* o *Dios divino* (Sacchi, 2002, pág. 97)⁶.

Si nos remontamos a los tiempos clásicos, en la antigua Grecia, la palabra correspondiente y toda la familia de términos relacionados, se refieren al militar o a lo militar, como el general, el

⁶ El Dr. Mario Enrique Sacchi fue, durante el año 2010, titular de la cátedra de Filosofía Aplicada, de la Maestría de Estudios Estratégicos, dictada por la Unidad Académica Escuela de Guerra Naval, del Instituto Universitario Naval.

comandante, la acción de comandar un ejército, la campaña militar. Se puede concluir entonces que estamos hablando en todo caso y en amplio marco, de la defensa y seguridad del Estado, confiadas estas, a su aparato militar y por ende de ahí remata Sacchi la naturaleza esencialmente política de la estrategia ya que esta es una tarea “*propia y exclusiva del gobierno del Estado*” (2002, pág. 99).

El artículo del Teniente Coronel Baucom, de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos (Historical Framework for the Concept of Strategy, 1987), resulta muy interesante si queremos analizar la evolución que sufrió el concepto de estrategia a lo largo de la historia. Podremos transitar desde esa etapa inicial de la antigüedad, en la cual reconocíamos a la estrategia como el arte del general; a través de las guerras posteriores a Westfalia, limitadas al campo de batalla, con la estrategia viendo de satisfacer todos los requerimientos para llegar a librar el combate; analizar las transformaciones que significaron las revoluciones francesa, industrial y gerencial, dando surgimiento a lo que hoy consideraríamos arte operacional; la reaparición de las guerras totales, con el surgimiento de la gran estrategia que involucraría la alineación de todo el potencial nacional detrás de los objetivos políticos de la guerra; el resurgimiento de la guerra de maniobra en la segunda guerra mundial y la consecuente polarización político-ideológica, la disuasión nuclear y la destrucción mutua, que condujeron a una atomización de la guerra en contiendas satélites, las cuales en su mayoría adoptaron formas no convencionales, de guerra de guerrilla o incluso de terrorismo y ya no era tan simple determinar la diferencia entre paz y guerra, entre combatientes y no combatientes, comenzando a popularizarse el término de conflicto armado y surgiendo el concepto de estrategia nacional, orientada por los objetivos nacionales...



Fig. 1 - Evolución del concepto de estrategia

A tono con esa evolución, podremos identificar decenas de definiciones para el término “estrategia”:

- 1) Carl von Clausewitz con su ya tradicional *“el empleo de las batallas como el medio para obtener el objetivo de la guerra”* (Garnett, 1987, pág. 3).
- 2) Sir Basil H. Liddell Hart: *“El arte de distribuir y aplicar los medios militares para concretar los fines de la política”* (Garnett, 1987, pág. 4).
- 3) Hedley Bull: *“Estrategia en su sentido más general es el arte o la ciencia de modelar los medios a fin de promover los fines en cualquier campo del conflicto”* (1968, pág. 593).
- 4) Michael Howard: *“La estrategia se refiere al despliegue y utilización de las Fuerzas Armadas para alcanzar un objetivo político determinado (1979, pág. 975)”*.
- 5) Colin S. Gray: *“La Estrategia es la teoría y práctica del uso, o la amenaza del uso, de la fuerza organizada para los propósitos de la política”* (Baylis, 2001, pág. 3)⁷.
- 6) General André Beaufre: *“La estrategia es... el arte de la dialéctica de la fuerza o, más precisamente, el arte de la dialéctica de dos voluntades opuestas usando la fuerza para resolver sus disputas”* (Baylis, 2001, pág. 2).

Una de las más interesantes, abarcativas y completas dentro de esta última generación de definiciones podría ser la de Murray y Grimsley que logran plasmar el contexto vago e incierto en el que se mueve el pensamiento estratégico y reclaman la poca profundidad de definiciones más directas y concretas: *“Las definiciones simples van por mal camino, ya que la estrategia es un proceso, una adaptación constante a condiciones y circunstancias cambiantes en un mundo dominado por la oportunidad, la incertidumbre y la ambigüedad. Más aún, es un mundo en el que las acciones, intenciones y propósitos de los demás actores permanecen oscuros y confusos, exhortando la sabiduría e intuición del más astuto de los diseñador de políticas”* (1994, pág. 1).

Como se puede apreciar fácilmente, aun cuando las presentes definiciones hayan sido formuladas por militares o en el marco de estudios de corte militar, en general son lo suficientemente abstractas como para poder ser empleadas en cualquier otro ámbito. Si tuviéramos que extrac-

⁷ Tomado a su vez de (Gray, 1999, pág. 1).

tar de todas ellas los aspectos más interesantes, podríamos decir que estamos hablando de **medios** y **recursos** destinados a obtener **finés**; de la **forma en que se emplearán** estos medios y recursos; estamos hablando de **poder** y de la manera en que se **emplea el poder**; estamos hablando de **dirimir conflictos** y de que al hacerlo deberemos lidiar con la **incertidumbre** y la **ambigüedad** del contexto en el que nos movemos. Sea como sea que definamos el concepto, estos son los factores que encontraremos como marca distintiva cuando hagamos estrategia.

Introduciéndonos a la conducción estratégica

Pero como no es motivo de este análisis discurrir sobre la definición del concepto, hecho el racconto precedente y teniendo en cuenta que nos autoimpusimos como límite concentrarnos en las relaciones internacionales en el nivel de los Estados, nos circunscribiremos a convenir que la **estrategia** involucra la realización de los análisis y acciones a desarrollar en el más alto nivel de conducción del Estado para posicionar al país en el lugar deseado dentro del concierto de la comunidad internacional.

Aceptado lo anterior, seguramente podemos consensuar la necesidad existente de diferenciar perfectamente, en el horizonte de conducción suprema del Estado, las funciones y responsabilidades de los niveles político y militar. Entonces podremos decir que la **estrategia nacional** es la encargada de **prever los conflictos del futuro** y alinear los medios y recursos nacionales detrás de los objetivos de la Nación. La **estrategia militar** en cambio, como uno de los sectores clave del Estado, debe encargarse de esbozar las opciones militares que deberá disponer la Nación para enfrentar los conflictos futuros que se prevean y diseñar las fuerzas necesarias para llevar adelante dichas opciones... es decir... **anticipar las guerras futuras**.

Y prever y conducir conflictos es lo que hacen los estrategas. Formalizar una idea de cuál es el conflicto futuro que queremos enfrentar y llevar esas ideas a la realidad... accionar para concretarlas. Pero dirimiendo ese conflicto con contraposición de voluntades, como expresaba Beaufre, ya que *“el impulso a la acción parte de ideas concebidas y meditadas, con lo cual la acción será **racional**”* (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 2).

Esas acciones son producto de decisiones que a su vez se basan en la información, o el grado de conocimiento que tengamos de los factores de la situación. Cuanto más elevado nuestro horizonte de decisión, más ambiguo, incierto y menos estructurado el contexto sobre el que deberemos accionar y por ende menos rígido será nuestro sistema de toma de decisiones, más

dialéctico, más basado en la comunicación y en la percepción de los valores e intereses de los otros. La estrategia es comunicación. *“Es un proceso para la conducción de conflictos que funciona dialécticamente con los otros actores. Emplea la comunicación para influir sobre aquellos con el propósito de que cambien su visión del conflicto actual”*. La estrategia concibe objetivos, para que otros diseñen soluciones para alcanzarlos y finalmente otros escojan los procedimientos adecuados para implementar dichas soluciones (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 3-5).

Pero como estamos hablando de **conducción estratégica**, no debemos confundirnos y asumir que la estrategia expresa un nivel de conducción. *“La estrategia no se corresponde con un nivel jerárquico sino que responde a un tipo determinado de cuestiones que se presentan como no estructuradas y con alto grado de incertidumbre, volatilidad, complejidad y ambigüedad. La estrategia se refiere al conflicto como trama de comunicaciones entre los diferentes actores involucrados. Se refiere a la interacción entre voluntades que se comunican entre sí”*. La estrategia es el método para la conducción del conflicto, cuyos actores son interdependientes, en un contexto de incertidumbre y que buscarán por medio de la dialéctica de voluntades el afianzamiento de la libertad de acción necesaria para alcanzar la situación deseada (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 7-8).

La estrategia es la práctica de la decisión interdependiente, sometida a la voluntad discrecional de los decisores. La decisión estratégica, por lo tanto, involucra la definición de la situación lo más precisamente posible y la *“descripción especulativa de un futuro posible. A diferencia del planeamiento, en estrategia se trata más bien de decisiones en busca de información que de información en busca de decisiones”* (Cátedra de Estrategia, 1985, pág. 4).

Resumiendo entonces, *“la estrategia es un método especulativo de aprendizaje”* cuyos aspectos distintivos son (Cátedra de Estrategia, 1985, pág. 25):

- 1) Una abstracción y generalización (*“reducir toda complejidad a un modelo suficientemente simple”*), más elevada cuanto mayor sea la incertidumbre del conflicto, y
- 2) La necesidad de controlar y confirmar la especulación sobre el conflicto percibido (*“tomar conciencia de la [propia] ignorancia”*) y las consecuencias esperadas de nuestras acciones, como fuente de retroalimentación, en base a la experiencia con los demás actores.

La lógica de la estrategia

De las ideas a la acción: Lengua, conceptos y procedimientos

Para que podamos conducir el conflicto, la lógica nos requiere que establezcamos un sistema de pensamiento común... un sistema que nos permita procesar la información que percibimos de los hechos cotidianos, transformarla en conceptos interpretables, concebir las ideas que los soportan y convertir estas últimas en acciones que producirán nuevos “hechos” observables. Eso es lo que desarrolla este Modelo de pensamiento que nos ocupa. *“Propone un sistema de pensamiento, un modelo teórico y un método práctico para apreciar y resolver conflictos en cualquier ámbito y en cualquier nivel de conducción. Encara así tres tareas: convenir un lenguaje, explicar la teoría del conflicto y ensayar la práctica de la maniobra”* (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. xi).

Para poder conformar un sistema de procesamiento de la información *“capaz de servir tanto para la teoría como para la práctica, es decir para las ideas como para la acción”* necesitaremos de un lenguaje que nos comunique con precisión, una estructura conceptual que nos permita formalizar las ideas y un conjunto de procedimientos que establecerán la forma de materializar las acciones. *“La información (el conocimiento) tiene, pues, tres significados equivalentes, como lenguaje, como ideas y como acción”* (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 14).

“El lenguaje estratégico pretende explicitar [...] las expresiones que describen las representaciones del conflicto que tienen los actores [...]; es el sentido común con que todo ser humano representa su mundo social”. A su vez, la sintaxis estratégica, hace lo propio con los *“procesos que prescriben la manipulación de las expresiones del lenguaje en toda interacción humana”*. Esto nos lleva a entender que las diferentes construcciones conceptuales que los actores de un conflicto desarrollan como forma de interpretar su realidad estratégica son procesadas por medio de la interacción que los relaciona. Sin dicha interacción, la concepción estratégica, resulta inútil (Cátedra de Estrategia, 1985, págs. 33-34).

Por su parte, los conceptos son los que nos permiten albergar y precisar las ideas que componen nuestro sistema. Aquí reconoceremos también en primer lugar, ideas no estructurables, como los **valores**... conceptos abstractos, normalmente polarizables, intuitivos. Luego observaremos ideas estructurables, como la **experiencia**, que *“es el saber del mundo acumulado en el lenguaje natural. Ser un experto en cualquier campo simplemente significa haber reunido sufi-*

ciente experiencia para reconocer problemas familiares en casi toda situación posible". Finalmente, llegaremos a las ideas totalmente estructuradas, que dan paso al **conocimiento**, que *"expresado en lenguaje formal tiene un significado axiomático, preestablecido, que así se hace independiente de la situación y del sujeto"* (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 16).

Finalmente, llegando a los procedimientos, lo que pretendemos significar es que la forma en que una idea se convierte en acción es a través del razonamiento y este razonamiento deviene de tratar de observar las relaciones que interconectan unas ideas con otras. Los horizontes conceptuales descritos precedentemente, determinan a su vez, *"los respectivos horizontes de los razonamientos. Esto simplemente significa que los conceptos determinan las relaciones a rastrear, como razonamientos, en busca de acciones"*. En ausencia de información suficiente, *"cuando los conceptos son raros, como los valores, no hay relaciones a recorrer en pos de acciones. Las relaciones tienen que inventarse por ensayo y error. Los razonamientos son simplemente un proceso de comunicación que intercambia valores sueltos para acordar una visión congruente, que reduzca el conflicto a un problema conocido"*. Estamos hablando de la **dialéctica** como procedimiento. Con un poco más de información *"la experiencia permite verificar soluciones pero no ayuda demasiado a encontrar nuevas. Los razonamientos **hipotético-deductivos** son un proceso cognitivo requerido para inventar nuevas decisiones con vieja experiencia a fin de describir ideas y prescribir acciones. La creatividad es necesaria porque las alternativas no están dadas; hay que inventarlas"*. Por último, *"la apretada estructura de los conocimientos, sólo permite explorar soluciones siguiendo las relaciones preestablecidas. La **deducción** es un proceso mecánico para seleccionar alternativas; para regular acciones"* (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 16-17).

El lenguaje estratégico

Como lo aclaramos previamente al introducirnos en el trabajo, no pretende este escrito ser un libro de texto sobre nuestro Modelo de pensamiento, por lo que no abordaremos en detalle el lenguaje adoptado por convención. El libro de texto empleado en la Escuela de Guerra Naval es suficientemente claro al respecto y puede ser consultado en caso de dudas (2012, págs. 19-28). Sí puede resultar conveniente explayarse un poco sobre algunos conceptos que serán centrales a lo largo del presente trabajo.

Hablar de incertidumbre es hablar de ignorancia y esto en términos estratégicos se potencia, como hemos visto, hasta ser una de las características clave del conflicto. Con esa visión, debemos concluir en que resulta muy complejo poder describir precisamente lo que se ignora. Es por eso, que el lenguaje estratégico *“habrá de ser inicialmente ambiguo”*, sin demasiada estructura ni rigidez. Debe permitirnos relacionar conceptos, con agilidad y flexibilidad. Debe tener pocas estructuras taxativas y brindarme la posibilidad de construir la gramática a medida, a través de la misma interacción: *“el lenguaje resulta de la comunicación que resulta del lenguaje”*. Y esto es fundamentalmente así porque en nuestro contexto no interactuamos esencialmente con medios materiales, físicos, que implican una mayor escrupulosidad... los consideramos, sí, pero nuestro objeto fundamental de trabajo son las ideas, los conceptos y por ende la voluntad humana. Aún así, debemos trabajar una cierta formalidad, para poder evitar *“contradicciones y ambigüedades”* (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 19-20).

La construcción de este lenguaje debe permitirnos representar adecuadamente todos los factores de la situación estratégica (escenarios⁸ y actores) y las *“relaciones sociométricas”* correspondientes. *“Este lenguaje, a diferencia del de la ciencia, no es objetivo sino intersubjetivo pues trata de integrar el análisis y la intuición para crear significados en situaciones ambiguas. No es un lenguaje [...] para manipular conocimientos existentes, por deducción, sino para crear nuevos, por inducción”* (Cátedra de Estrategia, 1985, pág. 39). Este lenguaje debe ser imparcial, sin sesgos de ningún tipo, que permita reducir las subjetividades al momento de “leer” los hechos sustanciales de la situación y sus relaciones. Debe permitir simplificar y generalizar, para facilitar la toma de conciencia de los detalles importantes y su ubicación en el contexto; *“para facilitar la comprensión, sin perder significado”*. Entonces, esa generalización no puede conducir a la pérdida de significado, pero debe asegurar la necesaria simplicidad que no fuerce a una formalización por demás estricta, poco flexible, que reste *“validez y libertad”*. Resultan pues, a este cometido, muy apropiadas las relaciones binarias, que al contar a lo sumo con tres propiedades –reflexividad, transitividad y simetría– *“configuran un sistema formal de reducido poder de cálculo [...] pero considerable riqueza estructural y cualitativa, adecuada para tomar conciencia de las situaciones con ellas representadas y para darles significado”* (Cátedra de Estrategia, 1985, pág. 40). No se trata de discutir el significado de los términos del lenguaje común, *“sino de sintetizar un lenguaje convencional que permita hablar de la interacción humana sin ambi-*

⁸ En el original el término empleado es *“teatros”*.

güedades semánticas y hacer unas pocas inferencias sin incoherencias sintácticas” (Cátedra de Estrategia, 1985, pág. 41).

Dentro de nuestro vocabulario plantearemos inicialmente, entonces, dos términos que estarán presentes permanentemente: **Interés**, como nos referiremos a todo *objeto* al cual le podamos asignar un *valor*; y **Actor**, que será la forma de interpretar a todo ente que refleje una *voluntad*, que para nosotros estará sostenida por una *racionalidad* (materializada por intereses) y una *motivación* determinadas. Por ende, debemos distinguir las relaciones entre intereses por un lado (por ejemplo coincidencias o dependencias) y entre actores por el otro (por ejemplo identificación o poder), ya que constituyen relaciones de diferente entidad (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 20-21).

Nuestro lenguaje no inventa palabras. Las toma del lenguaje natural y en pequeña cantidad, pero con el compromiso de darle un significado inamovible. Nuestras reglas, tanto gramaticales, como sintácticas y semánticas, son pocas, pero deben ser respetadas puntualmente. Este compromiso que asumimos los que queremos transitar este Modelo, nos debe permitir que al emplear nuestro procedimiento **dialéctico**, base de la interacción, podamos reducir la ambigüedad y construir conceptos que todos los analistas participantes interpreten de la misma forma.

“La conducción estratégica influye en las voluntades mediante el diálogo, con palabras o con el idioma de la acción”. Esa dialéctica característica del contexto estratégico, a través de la cual se busca imponer la propia intención para arribar a la solución deseada, o como empezaremos a decir nosotros, al conflicto deseado. Ese intercambio comunicacional no estará limitado al lenguaje formal, sino que se auxiliará también de la acción como elemento conductor del mensaje seleccionado. Las acciones producen hechos, que conservan o modifican el conflicto, que serán apreciados e interpretados por los otros. Esta dialéctica es permanente y bidireccional, ya que no solo enviamos mensajes sino que también los recibimos. Entonces, *“el razonamiento estratégico es para cada participante un proceso intelectual indistinguible de cualquier otro de decisión o conducción salvo en su carácter dialéctico que lo hace depender de la interacción con la voluntad opuesta”* (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 24-26).

Pero aunque nuestro arbitrio dialéctico parezca carente de formalismo o escrupulosidad, en la práctica debemos conducirlo con la suficiente severidad como para arribar a resultados confia-

bles. Una proposición (propia o de los otros) puede ser convalidada, cuestionada o refutada por otra, contraponiendo objeciones críticas o sustento conceptual, lo que a su vez podrá ser nuevamente cuestionado y así hasta alcanzar el consenso o dirimir de alguna manera las diferencias. *“La dialéctica opone un discurso a otro para mejorar la representación del conflicto porque la incertidumbre, que caracteriza la decisión estratégica, exige el diálogo como método de aprendizaje. Sabemos que **la conciencia de la propia ignorancia es mejor que suponer un conocimiento inexistente**. Sabemos que no tenemos la verdad; tampoco la tienen los demás. Como el conflicto surge de diferentes representaciones de la misma situación, la única forma de conciliarlas es el diálogo. Entonces, el diálogo permanente es la única forma de conducir el conflicto. [...] En el diálogo, como en el soneto, hay que poner talento. No se trata de seguir instrucciones al pie de la letra sino de adecuar la teoría a cada caso particular. Podemos aplicar la misma regla de manera diferente según las circunstancias”* (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 26-27).

El modelo teórico para la conducción estratégica del conflicto

La visión de la realidad se encuentra siempre sesgada en virtud de quién es el espectador que la está mirando y sus características particulares. Esta visión de la situación representa el primer paso para la toma de una decisión adecuada, por lo que si la situación ha sido interpretada erróneamente producto de esa particular forma de ver la realidad, lo más probable es que igualmente errónea termine siendo la decisión adoptada. Para evitar esto, los modelos que intentan representar la situación estratégica desde las ciencias políticas tratan de *“establecer, con objetividad, los elementos y relaciones fundamentales que debe producir y controlar la función de inteligencia estratégica”* (Cátedra de Estrategia, 1985, pág. 39).

La teoría es simple. Necesariamente simple, pues como venimos señalando precedentemente la falta de precisión y conocimiento no nos permite construir conceptos complejos. Pero la pregunta es ¿cómo logramos una simplificación tal de la realidad que nos permita interpretar con claridad las ambigüedades y enredos propios de las relaciones entre Estados?

Pues, hablando de conflictos, Clausewitz insistía en señalar como factores de análisis *“la diversidad de las racionalidades individuales, la interacción y la incertidumbre”*. El primero de estos factores, la racionalidad de los actores en pugna, queda plasmada por *“la multiplicidad de intereses que juegan en una misma situación”*, intereses que no son más que la representación

racional de la voluntad, manifestada al asignar valores a las cosas. Continuamos luego por la interacción que estará materializada por la forma en que los distintos intereses de los diversos actores se relacionan entre ellos, y que justamente por ser producto de la racionalidad de cada uno, “escapa a todo plan y cálculo [... y...] siempre queda librada al juicio y al debate”. De la incertidumbre ya hemos hablado, y lo seguiremos haciendo; será nuestra compañera permanente “porque la niebla de la guerra da a los objetos un tamaño exagerado o un aspecto grotesco”. Pero el centro de todo son los objetos. Los objetos susceptibles de generar valor... valor que finalmente estará en disputa permanente. “La teoría tiene así que reflexionar sobre la naturaleza de los intereses. La estrategia tiene a la victoria, es decir, el éxito táctico, como medio, y los objetivos que llevan a la paz, como fin. La adecuación de sus medios a esos fines es el arte de la estrategia”. Clausewitz discurrió sobre la guerra, pero todo ello es aplicable a “cualquier clase de conflicto del que ella es nada más que un caso particular” (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 30-33).

Además de la posición central que los objetos tienen en nuestra teoría, convenimos que esos objetos son captados o vistos por todos los actores presentes, aunque cada uno de ellos los vea a su manera y de acuerdo a su propia escala de valores, y que nuestros objetos se relacionan entre sí, asociados por esas cadenas de medios y fines que visualizamos en los párrafos precedentes. “Este concepto nos va a permitir construir un significado concertado de intereses y, con ellos, del **conflicto** aunque no estemos de acuerdo sobre tales valores. [...] Cada uno interpretará la situación como un **conflicto** diferente según sean los valores que atribuya a los objetos”. Pero esa visión del mundo es estática. Es como el fotograma de lo que estamos viendo hoy. Si quisiéramos adelantar la película y ver el fotograma del mañana al que queremos ir, estaríamos pretendiendo imaginar la situación deseada. “Dinamizaremos el conflicto decidiendo los intereses a modificar y sostener con los demás para progresar hacia una visión coherente de la situación en que debemos convivir con los otros actores. Esta será una **política**”. Pero para llegar desde nuestro conflicto actual a nuestro conflicto futuro, que adoptamos como política deberemos accionar. Y como ya hemos expresado que nuestros “intereses son representaciones pura-



Fig. 2 - Ciclo teórico de conducción estratégica

*mente mentales, la única manera de cambiarlas es comunicando la información apropiada. La comunicación es la única manera de influir en la mente de los demás, con la pluma o con la espada. Esta será la **maniobra** estratégica".* Así, podemos definir nuestro ciclo teórico de conducción estratégica en una evolución, permanente y recurrente, entre la interpretación de la situación vigente, la idealización de la situación futura y las acciones para transitar de una a otra; el ciclo de **Conflicto – Política – Maniobra** (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 33-34).

El conflicto

La situación estratégica pretende entonces representar el conflicto. Debe poder *"transferir significado del medio ambiente"* hasta el analista y el decisor. Debe ser capaz de "pintar" en la mente del espectador estratégico el cuadro que representa la realidad, en la forma más objetiva posible. Debe traducir los hechos de la realidad a conceptos simples y comprensibles por el intelecto (Cátedra de Estrategia, 1985, pág. 41). *"Interpretamos el conflicto como significado estratégico de una situación social. Al conflicto lo vamos a entender como la trama resultante de la asignación de valores a todos los objetos que juegan en la situación"* (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 35).

"Para comprender el conflicto tenemos que atribuir valores a los objetos, adosarle rótulos para darles significado" (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 35). Todo sigue girando alrededor de los objetos y la valorización que cada uno de nosotros hagamos de ellos, y eso, y las relaciones que surjan de la interacción de esas racionalizaciones individuales, conformará el conflicto.

Pero no debemos sorprendernos o intimidarnos por reconocer el conflicto; el conflicto no debe resultarnos extraño, pues de hecho vivir en conflicto es la norma: El conflicto existe en forma permanente como producto de la diferente valorización de los mismos objetos. Vivir en conflicto es normal. Y como este surge por la valorización diferente es obvio que se requieren distintas racionalidades para que exista conflicto... es decir distintos actores. Por ende el conflicto no puede darse si no existe multiplicidad de criterios para valorizar. El conflicto es múltiple.

Y además, estas relaciones entre los distintos objetos pueden ser coincidentes o discrepantes, según las distintas valorizaciones, por lo cual entre dos actores pueden coexistir relaciones que en algunos casos sean coincidentes y en otros discrepantes. El conflicto es mixto. *"El conflicto es pues normal, mixto y múltiple"* (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 35).

Entre la cooperación pura y la competencia absoluta (o sea entre el conflicto “cero” y el de “suma cero”) como límites teóricos extremos de descripción del conflicto, nos encontraremos con que en la práctica, el conflicto se ubicará en una posición intermedia, *“una situación de asociación precaria o de antagonismo incompleto, en las que hay, al mismo tiempo, intereses comunes y contrapuestos, interdependencia mutua al tiempo que oposición”*, es decir, un contexto de decisión interdependiente. En estas circunstancias la resolución del conflicto no siempre debe entenderse como *“ganar en relación al adversario sino en cuanto al propio sistema de valores”*, o sea desarrollar la capacidad de lograr situaciones más beneficiosas tanto en el marco de la cooperación como de la competencia, sin llegar necesariamente al enfrentamiento directo entre fuerzas. *“La estrategia se ocupa tanto del empleo de la fuerza u otros recursos como de la explotación de ellos, como fuerza potencial, como base de poder”* (Cátedra de Estrategia, 1985, págs. 49-50).

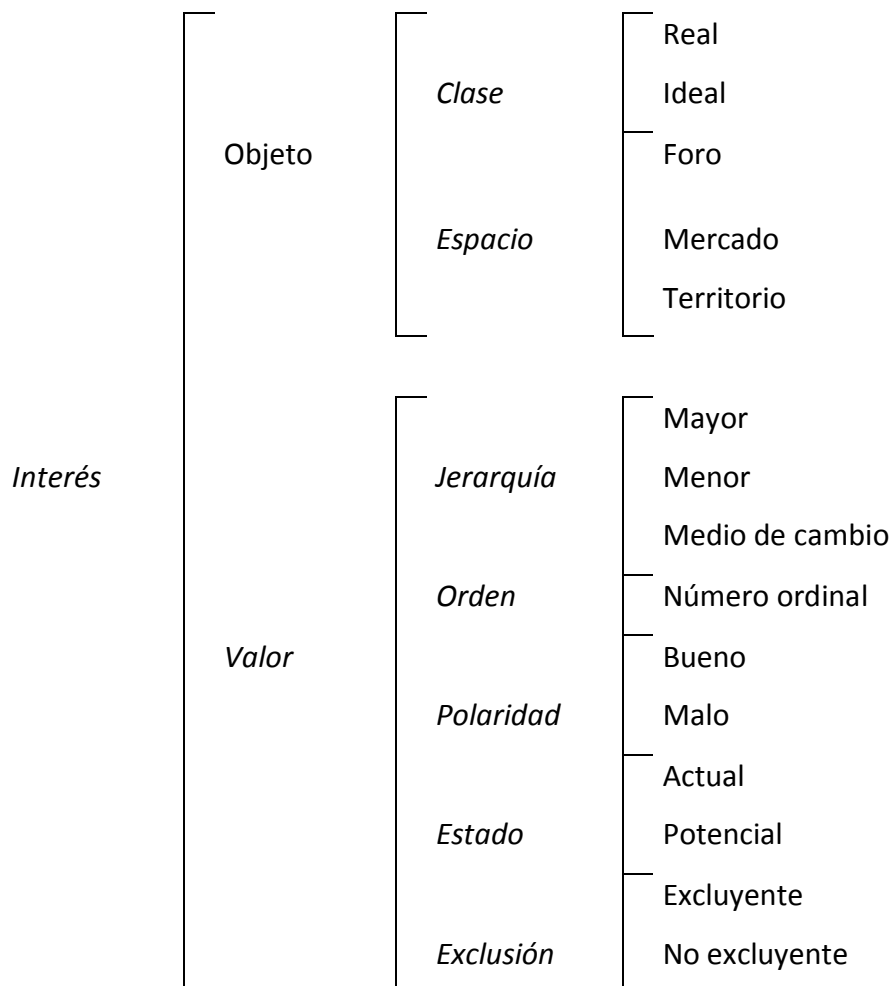
Objetos con valor: Intereses

No suena lógico idear una acción y mucho menos accionar, sin tener presente cuál es el objetivo perseguido. ¿Cuáles son nuestros intereses? ¿Qué nos mueve a obrar? ¿Cuáles son los intereses del otro? *“Lograr una buena concepción de los intereses es fundamental porque en ellos se basa exclusivamente todo el razonamiento estratégico que conduce a la maniobra. Y las maniobras no son más que pautas para relacionar intereses que, junto con las maniobras de los otros actores se concretarán en la interacción, más o menos intensa, en que se manifiesta el conflicto”*. Ya hemos dicho que esos intereses estarán materializados por la forma de valorizar los distintos objetos que encontremos en nuestro entorno. Esos intereses nos indicarán qué hacer y también nos remitirán a los medios para lograrlo, pues *“son objetos de posibles objetivos o de posibles recursos. Por eso deben ser posibles de algún efecto o contar con alguna capacidad para producirlo. [...] Los objetivos y los recursos son intereses”* (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 35-36).

Nuestros objetos podrán ser ideales (inmateriales) o reales y estarán localizados en algún espacio específico. De esta forma podrán ser caracterizados e individualizados para su correcta identificación y valorización, que dependerá de nuestra racionalidad, pues *“la voluntad se expresa asignándole valores a los objetos. De esta manera el hombre deja de ser indiferente al mundo porque los valores le permiten tomar posición frente a él”* (Cátedra de Estrategia, 2012,

pág. 40). ¿Y por qué nos interesa en forma recurrente la valorización de los objetos? Pues ello nos lleva directamente al valorizador: El actor.

Tabla 1 - Interés - Estructura y datos



Actores

Esa voluntad a la cual nos venimos refiriendo es característica de un ente racional, es decir el sujeto de nuestro contexto estratégico. Sin embargo, tanto los hombres como las organizaciones (Estados por ejemplo), que estarán necesariamente personificadas por hombres, que serán nuestros *sujetos estratégicos* no se completan sólo con voluntad. “Un actor se caracteriza por su **racionalidad** (intereses) y por su **motivación** (actitudes)”. Razón y emoción. Son las dos cosas que nos permitirán identificar... caracterizar a un actor (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 42). Es tan raro encontrar un actor puramente racional como a uno absolutamente emocional. Sólo que su racionalidad es bastante más fácil de inferir pues está muy ligada a los objetos. En cambio su emoción, relacionada más a sus actitudes, es no obstante, muy difusa en la forma en que

se puede percibir y mucho más en cuanto a asignarle una causa motivacional concreta a las actitudes identificadas.

En cuanto a la racionalidad, podemos decir que *“en la estrategia, los actores representan grupos sociales. A tal efecto, sus miembros deben estar cohesionados por tres relaciones internas esenciales: acuerdo interno, organización y recursos compartidos. La identidad de cada actor está dada por los intereses que se le atribuyen como acuerdo de sus grupos constituyentes. Sin intereses no hay actor porque no tendría voluntad. Por organización se entiende la estructura que describe la cadena de objetivos (medios y fines) que orientará la acción. Sin recursos compartidos, tampoco hay actor porque no podría ejecutar ninguna acción”* (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 42-43). Cohesión y estructura. Unidad de pensamiento y ordenación a un fin. Son las características básicas que nos permitirán definir la racionalidad.

En cambio, la motivación es propia del actor como ser emocional y por ende no tiene relación alguna con los intereses. Es por ello que resulta tan difícil de medir. Es poco concreta y ello nos lleva entonces a que debamos caracterizarla en forma simple, sin complejidades. En nuestro Modelo, *“la motivación resulta de combinar: determinación, aversión al riesgo y empatía (comunicatividad). [...] La determinación [la entenderemos] como **actitud hacia la toma de decisiones**. [...] La aversión al riesgo [se interpretará] como **actitud hacia las consecuencias de la toma de decisiones**. [...] La empatía es una variable [...que expresará la...] **actitud tendiente a ponerse en el lugar del otro**”,* es decir, a entender al otro (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 45).

Pero no existe conflicto si no hay visiones distintas. No puede hablarse de conflicto, si no se identifican simultáneamente a distintos actores. *“Un actor participa en el conflicto cuando tiene intereses relacionados con otros actores”* (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 42). En el contexto estratégico es primordial la existencia de actores contrapuestos, entendiendo que esta contraposición también puede ser asociativa y no solo antagónica, ya que no existe la *“estrategia unilateral”* (Cátedra de Estrategia, 1985, pág. 58).

Y tampoco podemos identificar actores si no forman parte del conflicto. *“Los intereses de los actores son el resultado de la dialéctica de voluntades. Entonces, no existe un actor neutral. Somos necesariamente el adversario o aliado de alguien, se está en un bando o en otro dentro de la dialéctica del conflicto.”* La existencia de distintos actores define el conflicto, pero la exis-

tencia de un conflicto intuye e incluye a los actores y ninguno de ellos puede existir por fuera del mismo (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 43).

En síntesis, el sujeto de la estrategia es el actor. Este *“representa una unidad decisoria, esto es, una persona, grupo, institución o estado, capaz de asumir un número de posiciones sin perder su identidad, capaz de modificar la situación, de tener voluntad”* (Cátedra de Estrategia, 1985, pág. 58) (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 45). Su objeto son los intereses en juego, y estos dos conceptos juntos nos conducen a la trama del conflicto.

La trama del conflicto

La red que atrapa y vincula dentro del conflicto a los sujetos y los objetos es la trama. Es el tejido y argumento central que explica y elabora al conflicto; que nos permite interpretarlo y conducirlo. Si actores e intereses constituyen la base del conflicto, la trama es el conjunto de relaciones que lo construyen. *“Las relaciones entre los actores resultan de las relaciones entre sus intereses, a veces coincidentes y a veces discrepantes en razón de los valores que atribuyen a los objetos”* (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 46).

Pero esta trama tiene tres dimensiones, que estarán dadas por la forma en que los actores comparten sus fines, la presencia y magnitud de las servidumbres que los vinculen y la potencia que son capaces de aplicar y desplegar en sus enfrentamientos con los demás. *“La trama del conflicto es el conjunto de relaciones de **identificación, poder y fuerza** que vinculan a los actores en razón de sus intereses”* (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 46).

“Identificación es la relación de cooperación o competencia entre dos actores basada en la coincidencia o discrepancia de sus intereses de mayor jerarquía. [...] Podemos convenir que la identificación es una relación simétrica. Si entre los intereses de mayor jerarquía de dos actores predominan las coincidencias, la relación se considera de cooperación; si predominan las discrepancias, la relación es de competencia. [...] sin embargo, el tipo de relación] que un actor atribuye a su relación con los demás actores no tiene por qué ser igual a la que éstos le atribuyen. La identificación sólo podrá confirmarse con la dialéctica de las maniobras cuando éstas se concreten en la interacción” (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 47).

Saltearemos el concepto de poder, para explayarnos sobre él más adelante y pasaremos a ver la noción de fuerza. Hablamos entonces de la materia necesaria para producir el enfrentamiento. El choque material que producen dos entes que miden su fortaleza entre sí. Pero *“no nos*

referimos sólo a la fuerza física, propia del ámbito militar, que proviene de la ponderación de los medios de cambio de ese ámbito. Sino que nos referimos a los medios de cambio de todos los ámbitos (político, económico y militar)”. Y entonces introducimos el concepto de medios de cambio. Aquello que estoy dispuesto a entregar, a intercambiar, a negociar. No los medios que constituyen mi base de poder, sino aquellos que puedo emplear para acrecentarla. Y allí es donde establezco la relación, de fuerza, que es aquella que me permite contrastar la confrontación entre actores por medio del despliegue de fuerzas. “La relación-de-fuerza es el concepto subyacente en la doctrina del power standard, [...] además de contribuir a estimar la orientación del poder, puede tomarse en sustitución de éste cuando el desequilibrio de fuerzas es muy grande” (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 54-55).

Y ahora sí pasaremos al poder, y aun cuando el poder es una de las tres dimensiones de la trama del conflicto, le dedicaremos un punto aparte, una sección específica, pues es el poder el centro de este trabajo y merece un más pormenorizado análisis.

La cuestión del poder y su instrumentación como parte de la trama

No es este el capítulo para discurrir sobre el poder en sí mismo, sino en particular sobre la forma en que se modela el poder dentro del marco de nuestra representación del conflicto. Es por ello que solo nos limitaremos a plasmar los conceptos que se toman por válidos en nuestra teoría, sin cuestionamientos o juicios sobre los mismos.

Entonces empezaremos por entender que en nuestro caso el poder se establece como una relación. Una conexión entre dos entes... entre dos actores. *“Atribuimos poder cuando percibimos una relación de dependencia entre los intereses de jerarquía mayor de un actor de los de menor jerarquía de otro”*. Es decir que si mis fines dependen para su concreción, de medios o recursos que están bajo el control de otro, se conforma una **dependencia** que permite atribuir poder (Cátedra de Estrategia, 1985, págs. 76-77) (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 50).

Ahora bien, *“el poder lo hemos definido como una relación inversa a la dependencia”* y como es lógico que en una relación entre actores existan dependencias cruzadas, o interdependencias (Keohane & Nye Jr, 1988), tendremos que considerar no solo la existencia de esas dependencias, sino además la cantidad de ellas, su magnitud y calidad, a la hora de pensar que actor depende más de quién y por ende quién es el que ostenta el poder. *“Cuando manejamos intereses que afectan a los de otros estamos en condiciones de influir en sus voluntades, de hacerlos*

abandonar o adoptar intereses, porque la maniobra no va dirigida a la sola materia sino a la voluntad que le da la vida. [...] El poder no es sólo cuestión de magnitud sino de aspiraciones, organización, libertad de acción, vulnerabilidad y otros aspectos que relacionan los intereses de menor jerarquía con los de mayor jerarquía” (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 50-51).

El poder no es un concepto de existencia real. Es producto de una percepción intelectual que valoriza determinados objetos materiales, que relacionados con otros, producen la noción de dependencia. Como toda construcción intelectual, es accesible fundamentalmente a través de la manipulación de la voluntad, que como ya sabemos, requiere de la interrelación entre los actores. *“Sin comunicación no se pueden mostrar los intereses que constituyen su base de poder ni apuntarlos a los intereses que constituyen su blanco. Sin comunicación, tampoco se puede ejercer el poder para influir en los demás para que adopten o abandonen intereses. En suma, **sin comunicación no hay poder**” (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 50-51).*

Y en cuanto a las formas de generar poder, nuestro Modelo expresa que las bases de poder son múltiples y de diversa conformación. *“Quienes tienen discrecionalidad para controlar los intereses de jerarquía menor aunque sólo sea en forma incremental, tienen poder. [...] El manejo de la incertidumbre también da poder [cuando se] producen datos, percepciones e interpretaciones de acuerdo a sus intereses. [...] También se adquiere poder cuando se monopoliza un conocimiento o una tecnología irremplazables”.* Pero no importa en realidad de dónde surgen las distintas fuentes de poder, el Modelo las contempla, desde el momento en que puede ‘generarse’ cualquier interés de jerarquía menor sobre la base de un objeto, caracterizable y valorable, presente en el escenario del conflicto. Si podemos influir en la decisión del otro porque controlamos los objetos de los cuales el otro depende, tenemos poder basado en esa dependencia. Por ello *“pueden verse ahora las razones de llamar **factores de poder** a los intereses. El poder se percibe en base a los intereses de jerarquía mayor y menor que están en juego entre dos actores. Por eso también se dice que los intereses son **bases de poder**” (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 51).*

“En los conflictos múltiples, lo que más interesa es la trama que expresa las relaciones de poder entre todos los pares de actores. En situaciones de tres o más actores, el peso de cada actor depende exclusivamente de su posición en la trama de las relaciones de poder”. El poder será mayor o menor, dependiendo si la relación es directa o a través de terceros. Por otro lado, *“el*

peso del poder es crucial, al punto de haberse definido la estrategia como el manejo del poder". En nuestro caso, sólo nos limitaremos a considerar la trama, porque de esa manera mantendremos el análisis en un contexto mucho más simple, más propio del nivel de incertidumbre, ya que de todas formas *"el peso del poder de un actor en la decisión final, después de múltiples interacciones, depende de su posición en la trama de las relaciones de poder"*. Si hay dependencia, hay poder y por ende se está en condiciones de *"producirle un beneficio o un costo"* al otro (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 52-53).

Entonces, una vez instrumentado el concepto de poder en nuestro Modelo, podremos manejar la idea de libertad de acción, que no es más que *"una generalización del concepto binario de poder, a todos los actores del conflicto. La **libertad de acción** es el poder de un actor sobre los demás actores. Este es el concepto estratégico de libertad de acción porque se refiere a la influencia que un actor puede obtener sobre los demás actores, en razón del poder de que dispone. [...] La libertad de acción descompone el peso del poder separando su aspecto activo del pasivo, que vamos a expresar con la **vulnerabilidad**. Por supuesto que el peso del poder crece con la libertad de acción y disminuye con la vulnerabilidad [que] es el poder de los demás actores sobre un actor"* (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 54).

El escenario

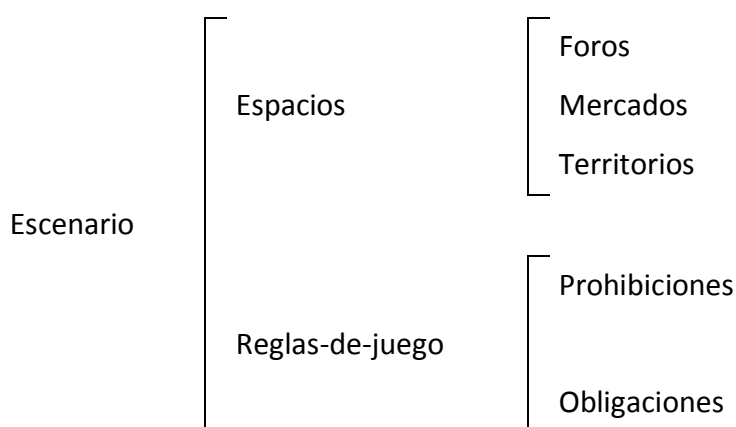
Para completar la teoría del conflicto, solo nos resta considerar la dimensión espacial. Todos los objetos considerados, se hacen visibles en un espacio determinado. El control que ejercen los actores, no es solo sobre los objetos sino que también se manifiesta sobre los espacios que contienen a dichos objetos. Las acciones que motorizan la comunicación entre los actores, tienen lugar en un espacio determinado. La dimensión espacial, no puede ser dejada de lado.

"Escenario es la unión de los espacios que corresponden a todos los intereses del conflicto y en el que rigen reglas de juego". Pero no todos los espacios son iguales, ni significan lo mismo, ni permiten accionar de la misma manera. *"Es importante que cada ámbito, político, económico o militar, se concentre en los espacios que sean apropiados a la idoneidad profesional de su conducción, puesto que permiten aprovechar la aptitud para operacionalizar los objetivos, que servirán de orientación al planeamiento de sus subordinados. [... El escenario] puede ser discontinuo y contingente, y abarcar varios espacios [pero] predomina el espacio que corresponde al ámbito de los medios de cambio disponibles"* (pág. 56).

Pero en este caso, y a diferencia de lo que en otras teorías se pueda entender por **escenario**, debemos tener plena conciencia que nosotros consideramos solo el contexto presente, *“la localización actual de los intereses en juego, que creemos poder individualizar”* y por ende los espacios con los que hemos caracterizado a dichos intereses. Y esto debe ser así, pues nuestro Modelo no teoriza sobre la profetización del futuro, sino sobre la interpretación del presente. Cuando analizamos el conflicto no intentamos modelizar lo que va a pasar sino más bien lo que está pasando, o lo que nosotros creemos que está pasando. Tres tipos de espacios nos permiten caracterizar a nuestros objetos. *“Las ideas por ser inmateriales no ocupan espacios físicos. Se localizan en las mentes de la gente que habitualmente constituyen públicos, audiencias o foros. Los intereses económicos, aunque materiales, se intercambian en mercados que no requieren tampoco espacio físico para operar. [...] Finalmente, sólo los objetos reales tienen una localización espacial, física, en un territorio”* (págs. 56-57).

Finalmente, además de los espacios, para completar la conceptualización de los escenarios, debemos discurrir sobre las normas y reglas que regulan el accionar de los actores en los espacios considerados. Hablaremos entonces de **reglas de juego** y diremos que son las relaciones *“prohibida u obligada entre intereses, para todos los actores, de un escenario. [...] Distinguen los modos legítimos de relacionar intereses, impuestos por los poderosos o sancionados por acuerdo, por ley o por costumbre. [...] Rigen para todos los actores en el escenario. De otro modo, serían aspectos de sus racionalidades individuales”* (pág. 57).

Tabla 2 - Escenario



La política

Cuando hablamos de estrategia debemos diferenciar entre “**la** estrategia, como método decisivo”, como el proceso para lograr la solución al problema, en primer lugar, y “**una** estrategia, como resultado de la decisión”, es decir, como la solución identificada o seleccionada, en segundo lugar. En ese contexto, diremos que “**una** estrategia es pues la concepción estratégica de la acción que define la idea general del empleo del poder; la posible manera de actuar, la guía general que se establece para las resoluciones futuras” (Cátedra de Estrategia, 1985, pág. 75).

Hasta aquí, nuestro Modelo se ha limitado a “pintar” el cuadro general de la situación que estamos viviendo. Nos ha brindado las herramientas para efectuar una interpretación consensuada y transmisible de la realidad estratégica a la que nos enfrentamos. Nos brinda un diagnóstico. Y si bien aceptamos que sin un buen diagnóstico no se puede tratar una enfermedad con perspectivas de éxito, también admitimos que los diagnósticos, por si solos, no curan. Lo que cura es el tratamiento. Y todo buen tratamiento debe partir de un buen diagnóstico y estar orientado a un objetivo claro y alcanzable, que enmarque su desarrollo. Es aquí donde surge el concepto de **Política**.

Hablar de **Una Política** es pensar en lineamientos generales, orientaciones, directrices o concepciones que enmarcan el accionar en la persecución de un determinado fin u objetivo: En nuestro caso, lineamientos, orientaciones, directrices o concepciones estratégicas. “**Una política** no es una descripción del conflicto actual sino una decisión acerca del conflicto en que pretendemos empeñarnos. Una política es una pauta global, un plan sintético que encuadra las maniobras posibles, un diseño global que llevará, luego, a elegir las maniobras que pautarán la acción y orientarán su planeamiento” (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 61).

Lo importante de esto es que nuestra “política” no es ni más ni menos que un “conflicto” futuro. Es decir, la imaginación de la situación deseada, aquella a la que queremos arribar, partiendo de la interpretación de nuestra situación actual. Por ende, conflicto y política, tienen la misma estructura, los mismos componentes. Existen, tanto en el conflicto como en la política, un escenario y una trama de relaciones configurada bajo el formato aliado-oponente. Solo que para evitar confusiones y diferenciar en la dialéctica estratégica cuando hablamos de situación actual o de situación deseada, empleamos diferentes términos: “El conflicto se habrá de modifi-

car alterando sus componentes, esto es, escenario y trama, hasta llegar a un **campo de acción** y la **coalición**" (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 61).

"Una política altera el conflicto hacia otro más viable para la convivencia" ¿Y cómo hacemos esto? Es decir, ¿cómo configuramos un conflicto futuro diferente al actual? Pues muy fácilmente, alterando los intereses sobre los cuales se construyeron las relaciones que conformaron la trama y que delimitaron los espacios propios del escenario. Imaginamos como debieran estar categorizados y valorizados los intereses que nos ocupan (u otros nuevos que deseemos incorporar) para configurar una trama satisfactoria, a la que denominaremos "coalición" y determinaremos entonces cuál será el escenario sobre el cual deberemos asentar nuestra **coalición** y cuál el grado de control que pretendemos tener sobre él, y a esto lo denominaremos **campo de acción** (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 61-62).

El control que pretendamos sobre nuestro campo de acción es variable y dependerá directamente de la libertad de acción que pretendamos para movernos en pos de nuestros objetivos e inversamente de nuestras vulnerabilidades y de los riesgos que estemos dispuestos a correr. *"El campo de acción indica dónde se deben comprometer recursos para crear, mantener o extender la libertad de acción"*. Como *"expresión espacial de los intereses"*, el campo de acción nos indica los espacios sobre los cuales debemos ejercer control (incluyendo aquellos sobre los que no nos interesa hacerlo...) y en qué medida ese control es útil a nuestros "intereses" (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 62-63).

Al analizar el campo de acción, *"nos ocupamos de la racionalidad"*. Cuando hablemos de coalición, *"consideraremos la interdependencia"*, pues entenderemos que *"coalición es un conjunto pretendido de actores en cooperación"*. Por ello construir una coalición es un proceso de ajuste gradual y recursivo de los intereses considerados en el campo de acción. *"La coalición sólo es posible cuando la relación entre actores se basa en intereses coincidentes. Va de suyo que si no hay intereses coincidentes, ninguna coalición es viable; y, si un actor carece de intereses coincidentes, no puede ser parte de la coalición. La coalición define el conjunto de los intereses coincidentes de los actores que la componen. Cuanto menor es el número de actores de una coalición, mayor es el número de intereses coincidentes, y viceversa"*. Podemos definir los intereses que nos preocupan y luego identificar a los actores que comparten nuestra visión, o bien podemos seleccionar a los actores que deseamos en nuestra coalición y luego construir nuestro campo

de acción para favorecer la formación de dicha coalición. Lo concreto es que la construcción de la coalición y el campo de acción deseables es una transformación reiterada de nuestros intereses actuales en aquellos que visualicemos estarán, o deban estar presentes, en nuestro futuro deseado (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 63).

Hecho este cálculo, es decir en dónde queremos pararnos y con quién queremos estar, parece ser imprescindible no perder el tiempo... o sea no desperdiciar de antemano la libertad de acción que pretendemos obtener. En estrategia nunca tendremos toda la información necesaria para elaborar la mejor decisión. Por eso, una buena decisión es aquella que tomamos en el momento oportuno... la que nos permite accionar en tiempo y forma. Resulta entonces *“vital tomar la iniciativa para componer la coalición propia, antes de quedar aislado o encerrado en otra inadecuada”*. Y eso implica decidir a quienes queremos en el barco, remando con nosotros. Tomada esa decisión, *“parece prudente considerar como oponente a todo actor interesado en nuestro campo de acción que no hayamos podido incluir en la coalición propia”* (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 63-64).

Podemos resumir entonces nuestro discurso sobre *“La Política”*, diciendo que en el caso de esa buena y oportuna decisión, *“Una Política es la primera decisión para la conducción del conflicto porque establece las pretensiones básicas de un actor para empeñarse en el mismo. Estas condiciones se reducen a los intereses retenidos que configuran el campo de acción y a la coalición de actores con que se va a encarar la maniobra. Los intereses retenidos resultan de corregir los anteriores a la luz de un juicio del conflicto actual”* (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 64). De esta manera podemos establecer una clara vinculación entre el conflicto y la política, y sobre todo visualizar claramente cómo es que la política se convierte en el nexo imprescindible entre el conflicto y la maniobra... entre el diagnóstico y el tratamiento.

La maniobra

Cuando ideamos una política, generamos una concepción estratégica. Esta concepción es general y abarcativa de todos los actores del conflicto, sean estos parte de la coalición propia, o no. La política marca los objetivos y los límites dentro de los cuales podremos ejercer nuestra libertad de acción. Pero esas acciones, que deberán ser conducidas para con cada uno de los actores, ya no pueden ser tan generales... deben concretarse en hechos y mensajes específicos. *“La maniobra es una visión, más dinámica, más operacional, del conflicto, que encuadra la acción*

de un actor para enfrentar a cada uno de los demás actores del campo de acción, sean aliados u oponentes. La maniobra es el criterio estratégico que coordina la acción a seguir con cada actor” (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 67).

Para el diseño de las maniobras es útil seguir a Clausewitz, cuando señala que deben tenerse en cuenta tres cosas: *“adecuar los recursos a los objetivos, estudiar las relaciones entre actores, y no descuidar la motivación”*. Es muy común y sucede fácilmente la tendencia a incrementar los medios y recursos en forma abrumadora, sobre todo para aquellos actores acostumbrados a pensar en ser eficaces más que en ser eficientes. Pero en estrategia esto es un grave error, pues además de que los recursos son escasos, el contexto de incertidumbre hace que nunca sepamos a ciencia cierta cuándo y dónde serán necesarios esos escasos recursos. Por ello *“la estrategia debe atenerse al objetivo apto para alcanzar el propósito de una política”* y disponer sólo de los recursos indispensables. Pero no solo importa nuestra problemática interna, sino que tampoco debemos descuidar los condicionantes externos. La racionalidad y motivación del resto de los actores y su interdependencia. *“Para elegir cada mensaje, debemos considerar nuestros intereses y los de los oponentes; debemos considerar las relaciones de identificación, poder y fuerza entre los actores. En una palabra debemos considerar las relaciones políticas de los actores y las influencias que puede producir su interacción”* (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 67-68).

La maniobra implicará el empleo de medios y recursos para comunicar al resto de los actores nuestras intenciones. Por eso debe ser muy clara y cuidadosa, pues cada acción que emprendamos con nuestros medios o recursos estará enviando al otro un mensaje. *“Cualquiera sea el recurso con que se transmita la maniobra, ésta es el significado de la comunicación, con la pluma o con la espada. Hasta el uso de la violencia, que parece ser puramente material, siempre transmite un mensaje de abandonar o adoptar intereses”*. Resulta imprescindible que nos aseguremos que el mensaje que estamos enviando es realmente el que queremos enviar. *“Es precisamente por su efecto en la voluntad y en los intereses que la estrategia da preeminencia al mensaje”* (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 68-69).

Ahora bien, hemos hablado de comunicación y mensajes, pero la maniobra tienen otros componentes. De hecho, su determinación debe necesariamente preceder al mensaje. En primer lugar, la primera decisión a tomar al querer maniobrar con cada actor es definir claramente

cuáles son nuestras intenciones. Estas intenciones estarán materializadas obviamente por nuestros *“intereses de mayor jerarquía que se pondrán en juego con cada actor. Esta es la decisión más general de la maniobra”*. Definidos entonces los fines a perseguir, corresponde que enmarquemos nuestro accionar identificando el resto de los intereses propios que estamos dispuestos a comprometer en la interacción con cada actor y lo haremos *“atribuyendo a cada uno el carácter de costo o beneficio. [...] Consideramos como costos los intereses transables y como beneficios, los no transables”*. Si estamos dispuestos a prescindir o entregar un interés este claramente representará un costo, mientras que si lo que busco es preservarlo o incrementarlo, significará un beneficio (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 69-70).

Identificados los intereses propios en juego, corresponde entonces hacer lo mismo con los del otro. Deberemos distinguir precisamente que intereses ajenos entrarán en la acción que emprenderemos, ya sea que al hacerlo se configuren nuestras opciones o que decidida de antemano la opción preponderante que señalará el nivel al que queremos llevar el conflicto, esta nos anuncie los intereses a seleccionar. Qué haremos con ese interés ajeno seleccionado dependerá, por supuesto, de si nuestra maniobra es cooperativa o competitiva. En el primer caso pretenderemos intensificarlo mientras que en el segundo preferiremos mitigarlo (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 70-71).

Es así y no antes, que llegamos a la comunicación. Porque tomadas todas las decisiones de la maniobra, toca ahora influir en el otro. *“No hay influencia sin comunicación porque no hay otro modo de acceder a las mentes de los demás para cambiar sus intereses”*. Esta comunicación, que puede darse simultáneamente en muchos ámbitos y a través de diversos medios, no es más que una negociación, un intercambio de intereses. *“La comunicación estratégica es un razonamiento dialéctico, esto es, en diálogo con los demás. Por eso, la decisión estratégica no puede ser deductiva pues depende de las decisiones de todos los actores involucrados, cada uno de los cuales es una incógnita para los otros”*. Implica poder influir en la voluntad de los demás, motivándolos a modificar su racionalidad, por conveniencia u obligación (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 76).

En ese mensaje que utilizaremos para comunicar intenciones y opciones, *“para influir en los intereses ajenos”*, deberá estar contenida *“nuestra propuesta para resolver el conflicto, sostenida por la autoridad y el argumento”* que transmitiremos a su vez basando nuestro accionar en

aquellos medios y recursos que hemos seleccionado como costos y beneficios (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 78).

El método práctico de conducción estratégica

Hemos discurrido en las últimas páginas sobre la forma de reflexionar acerca de los conflictos, interpretarlos y delinear nuestro accionar en esos contextos. Mejor dicho, hemos hecho un breve racconto de cómo propone hacerlo el Modelo de pensamiento de la Escuela de Guerra Naval; con qué aproximación teórica nos invita a efectuar la reflexión en cuestión. Sin embargo, nosotros lidiamos con un mundo real, plagado de hechos y cuestiones concretas, por lo cual la utilidad de las teorías sólo puede ser comprobada a la hora de ponerlas en práctica.

Salvando la existencia de algún genio o brillante estrategia innato, para poder poner en práctica las teorías el resto de nosotros necesitamos algún conjunto ordenado de pasos, alguna secuencia de razonamiento para poder conducir la transformación de lo que concebimos teóricamente en cuestiones prácticas realizables, de la misma manera en que aprendemos el planeamiento. Y en este discurrir podemos caer en la cuestión de si la incertidumbre y ambigüedad propias de la estrategia nos permiten encontrar ese camino metódico, o en la aparente contradicción de la actividad de “planeamiento estratégico”.

Ya que no es este el momento de dirimir esas cuestiones, nos limitaremos a aceptar que nuestro Modelo requiere de un método práctico para ser ejercitado y que lo diferenciaremos fundamentalmente del planeamiento en el hecho de que *“la conducción estratégica, no se ocupa de diseñar operaciones para lograr objetivos sino de **concebir objetivos** a lograr con operaciones”*. Es por ello que nuestro método nos brindará la mecánica para poder efectuar *“un permanente ejercicio de ajuste recíproco de intereses, propios y ajenos”*, que es lo que requeriremos para concebir los objetivos a operacionalizar, de manera que los niveles de ejecución puedan diseñar la forma de obtenerlos (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 83).

Pero la conducción estratégica no impone una metodología estricta e inflexible, ya que *“no garantiza respuestas correctas sino que tan sólo permite formular preguntas inteligentes”*, las que debidamente respondidas por las acciones encaradas y la observación de sus consecuencias, permitirán contrastar o no la hipótesis formulada al efectuar la inferencia del conflicto. *“La dialéctica no es un procedimiento ni siquiera un método. En el diálogo, como en el soneto, hay que poner talento. No se trata de seguir instrucciones al pie de la letra sino de adecuar reglas*

generales a cada caso particular. Podemos aplicar la misma regla de manera diferente según las circunstancias” (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 84). La conducción estratégica no da lugar a precisiones, por ende sus métodos no pueden ser taxativos ni categóricos.

Aún así, e *“independientemente de la mayor o menor conciencia que se tenga de sus sucesivos procesos y no obstante su eventual repetición u omisión, la decisión estratégica no puede seguir sino la secuencia de la psicología humana: enunciado, planteo, solución, respuesta y prueba”* (Cátedra de Estrategia, 1985, págs. 90-91). Nosotros apoyamos este secuenciamiento en una terminología más familiar en el ámbito militar: inteligencia, apreciación, resolución, documentación y supervisión. La inteligencia enuncia el problema, interpretando el conflicto y arriesgando posibles evoluciones, es decir pone sobre la mesa todos los elementos que integran el problema. La apreciación plantea la política general, es decir ordena y delinea la posible solución. La resolución diseña las maniobras que completan y ejecutan la política ideada, brindando la solución al problema. La documentación responde la inquietud generada por el problema, registrando todo el proceso (conflicto-inteligencia, política-apreciación y maniobra-resolución) en directivas transmisibles a los niveles ejecutores. Finalmente, la supervisión nos permite efectuar la prueba; nos habilita a verificar nuestra interpretación del conflicto actual y nos permite definir nuestra necesidad o conveniencia de mantenerlo o alterarlo. Solo que este ciclo no es lineal; es permanente y casi simultáneo. Todo se hace a la vez y empezando por cualquier paso ya que se repite en forma continuada. No obstante ello, para su análisis metodológico⁹, aceptaremos que *“la secuencia lógica de la decisión es: inteligencia estratégica, supervisión estratégica, apreciación estratégica, resolución estratégica y documentación estratégica”*. (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 87-88).

La inteligencia estratégica

Como expresamos precedentemente, *“la inteligencia es el enunciado del problema estratégico, su **codificación** en el **pertinente lenguaje** para representarlo como **conflicto** [...]. Es el proceso que construye la situación estratégica del conflicto”*. Esto nos llevará a *“crear significado”*, es decir percibir, reconocer configuraciones familiares a nuestra forma de interpretar o representar una situación dada. Luego pondremos atención en el significado alcanzado para poder evaluar, o sea efectuar una *“explicación intencional en términos de vulnerabilidades (fines) y posibi-*

⁹ Y solo para su análisis... solo para poder estudiarlo y descomponerlo en pasos que nos permitan entenderlo “metodológicamente”, ya que para su implementación es primordial que se entienda que todos sus “pasos” se desarrollan permanentemente y “casi simultáneamente”.

*lidades (medios)”. Finalmente, utilizaremos la información recopilada para poder anticipar posibles evoluciones. “La evolución es una **inferencia** que se obtiene de la representación construida”. También podemos referirnos a ella como “previsión estratégica” y es una construcción a futuro, razonada desde la situación actual, que pretende delinear una nueva situación a través de una explicación orientada por la estructura del conflicto, las relaciones de poder, el control pretendido de los espacios, etc. “El método de inferencias no es para predecir situaciones sino para anticipar problemas [...], imaginando preguntas, no respuestas”. Ante una escasez de medios, los fines propios generan dependencias que devienen en vulnerabilidades, que a su vez atraen amenazas (Cátedra de Estrategia, 1985, págs. 92-94).*

Cuando hacemos inteligencia estratégica, lo que pretendemos es “*darle sentido estratégico a una situación configurada por hechos, interpretándolos como conflicto*”. Hechos cumplidos, innegables, patentes, que “*surgen de la interacción entre los actores*” y se expresan de diversas formas (acciones, documentos, dichos, etc.), hechos que “*tienen ocurrencia temporal y ubicación espacial*” y al ser “*portadores de mensajes, [permiten derivar] objetos, actores, opciones, reglas de juego, etc.*”. Leemos la situación estratégica interpretando los hechos que se nos presentan, asignándoles un significado, los evaluamos según nuestra racionalidad para poder explicarlos y consistentemente con ello inferimos posibles progresiones, configurando las hipótesis a comprobar mediante la interacción. “*El conflicto es una representación en la mente del protagonista, por lo que, a su vez, es una hipótesis*” que deberá ser cuestionada permanentemente, pues solo mediante la dialéctica y la interacción lograremos sintetizar una percepción de la realidad que se ajuste mejor a una visión compartida por todos los actores (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 89-90).

Situación estratégica

El protagonista

Siendo la situación estratégica una percepción particular de una determinada situación sustentada en hechos concretos, el primer paso que debemos dar es definir cuál será el punto de vista que emplearemos para esa percepción. Por ello adoptaremos la posición del *protagonista*, que como todo actor, asumimos como racional, es decir que tiene “*un acuerdo interno, una tarea y un propósito, metas y finalidad, medios y fines. [...] Para comprender la situación debemos in-*

terpretarla en términos del acuerdo interno del protagonista, recibido o supuesto, que fija las metas políticas a lograr” (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 91-92).

Ese acuerdo interno resulta fundamental a la hora de iluminar nuestro análisis de los hechos que nos permitan derivar los intereses del protagonista... *“dichos y hechos que podemos hacer corresponder con los intereses de los grupos constituyentes del ente que representamos con el protagonista”*. Con esos intereses, valorizados como mayores o menores (fines y medios), identificados con la coherencia y alineados con los objetivos que nos marca el acuerdo interno, podremos construir su racionalidad. A partir de allí, solo nos resta atribuirle emotividad... motivación. Y esto es fundamental porque esta *“condiciona la racionalidad del protagonista dándole su sesgo o estilo propio [y] ponderaremos de modo diferente cada evaluación del conflicto”*. Pero si construir racionalidades es difícil, imaginar motivaciones no lo es menos. *“La polémica para atribuir la [motivación] puede ser tan intensa como la que nos involucró para atribuir intereses, por la simple razón de que no podemos leer en la mente de las personas y que no es fácil acordar cuál es la mente de grupos, entidades, instituciones y estados” (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 93-97).*

Otros actores y sus racionalidades y motivaciones

Cuando intentamos individualizar a los demás actores del conflicto en cuestión debemos ser muy prudentes. Si bien la realidad puede mostrarnos que existen infinidad de actores en una situación dada, un número excesivamente alto al efectuar nuestro análisis puede derivar en una construcción intelectual inacabable, que no nos permita arribar a conclusiones adecuadas u oportunas. Nuestra regla fundamental a la hora de individualizar actores, será que solo los consideraremos como tales *“si tienen intereses relacionados con los del protagonista”* en el marco del conflicto que estamos analizando o que de alguna manera influyen en el mismo. Esto nos permitirá limitar la red de actores involucrados a los mínimos necesarios. A partir de allí, en la construcción de sus racionalidades, deberemos considerar *“no sólo los [intereses] que tienen relación con los del protagonista, sino también los que se relacionan con los de otros actores con él relacionados” (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 97).*

Otro tema complicado es percibir la motivación de los demás actores. ¿Es este actor un palomo o un halcón? ¿Reducirá su aversión al riesgo, la libertad de acción de la que pueda disponer en virtud de su base de poder? En su relación con los demás ¿primará su determinación, o su em-

patía? Son inquietudes que no podemos contestar directamente, sino que *“sólo podemos inducirlos de hechos, actuales o pasados”*. Aquí, más que prudentes, debemos ser muy precavidos y si no estamos en condiciones de identificar correctamente su motivación debemos considerarlos *“puramente racionales”*. Esto, no porque debamos considerar que no tienen motivación, producto de *“un racionalismo excesivo, sino a la espera de más información”*, que nos permita delinear correctamente esa motivación, pues nada puede resultar más contraproducente a nuestro análisis que un sesgo motivacional incorrecto (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 98).

Las interrelaciones: Identificación, poder y fuerza

Independientemente de la importancia clave que reviste la identificación de actores y la asignación de intereses no podremos configurar o dotar de significado al conflicto sin establecer entre estos actores una trama, configurada sobre *“el conjunto de las relaciones de **identificación, poder y fuerza**”* que los vincula, esto siempre en virtud de sus intereses (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 99).

En primer lugar nos interesará establecer la identificación que exista entre los distintos actores. Esto nos permitirá establecer uno de los aspectos centrales del conflicto que es la alineación de actores con y contra el protagonista. Establecidas las coincidencias o discrepancias entre intereses de jerarquía mayor (es decir, entre los fines perseguidos), podemos atribuir **identificación**. *“La relación de cooperación o de competencia entre actores es función de la importancia relativa de las coincidencias y las discrepancias de sus intereses de jerarquía mayor”*. Para analizar las relaciones de poder, partimos de las dependencias que se configuren entre los distintos actores. *“Si se dan dependencias en dos sentidos comparamos los intereses dependientes de ambos actores según la jerarquía y el orden de importancia de cada uno”* y de esta manera adoptamos la decisión sobre a qué actor atribuimos el poder (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 99-100).

Por último, vinculamos a los actores por comparación de la fuerza que estarán en condiciones de manifestar en el conflicto. La fuerza se relaciona directamente con los medios de cambio de que dispongan, los cuales *“son intercambiables con todos los intereses, son universales y de naturaleza equivalente, en cada ámbito. Por lo tanto, podemos atribuirles, con criterio profesional, la fuerza estimada en base a su **masa** (cantidad), **capacidad** y **eficacia**. Esto es posible porque los medios de cambio se ponderan con la misma unidad para todos los actores. Tal es el*

caso, por ejemplo, de los votos en política, el dinero en economía y las armas en el ámbito militar” (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 98).

El escenario

Independientemente de las variadas definiciones que podremos encontrar en la literatura relacionada respecto al término escenario, nosotros en el marco de nuestro Modelo, lo emplearemos restrictivamente para identificar *“el conjunto de espacios que corresponden a todos los intereses del conflicto”*. De todos los intereses. Los del protagonista y de todos los actores que hayamos decidido incluir en nuestro conflicto. Identificamos nominalmente cada uno de los espacios con los que caracterizamos a los intereses y construiremos nuestro escenario agrupando dichos espacios en un solo conjunto, no necesariamente continuo, o permanente. Esta identificación es importante pues será el espacio de aplicación del poder y de la fuerza, provenientes de las correspondientes bases de recursos y de los medios de cambio disponibles, respectivamente. Este escenario, será además *“el campo de aplicación de las reglas de juego que acatan todos los actores”* y que permiten distinguir las *“opciones legítimas **para todos**”* ellos, sin distinciones ni excepciones (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 100-101).

Concluido el análisis de actores, intereses, trama y escenario finalizamos con el desarrollo de la *“situación estratégica”*, como primer paso de la inteligencia estratégica. Damos por finalizada la parte descriptiva del planteo de nuestro problema estratégico y pasamos a lo que podríamos llamar la parte exploratoria: la evolución de la situación estratégica.

Evolución de la situación estratégica

Con el planteo de la situación estratégica nos limitamos a describir el conflicto actual; el conjunto de interrelaciones que vincula al protagonista con el resto de los actores y a estos entre sí, **hoy**. De hecho, en general, sería más apropiado decir, ayer, ya que la información empleada para construir la trama será, necesariamente, propia del pasado.

Pero cuando nos embarcamos en la tarea de predecir que podría suceder mañana, entramos en un terreno cuanto menos opinable y, la mayoría de las veces, cuestionable. Nuestra ya poco certera dialéctica, abandona la argumentación sostenida en hechos concretos y verificables, para intentar respaldarse desde la especulación sobre los acaecimientos posibles. Y esta especulación es tal, pues *“la maniobra de los actores altera el conflicto y el conflicto altera la maniobra [y] esta circularidad hace impredecible el conflicto porque la interacción altera las premi-*

sas necesarias para un pronóstico” (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 103). Esto pareciera ser poco serio a la hora de respaldar futuras decisiones estratégicas, aun cuando no debemos olvidar que caracterizamos nuestro contexto estratégico de incierto y ambiguo.

Lo que sí podemos inferir son todas las distintas posibles evoluciones que nuestro conflicto puede adoptar. Y podemos hacerlo pues no estaríamos especulando, sino más bien “operando” con las relaciones de identificación que en su momento nos permitieron construir la trama del conflicto, respetando sus propiedades definidas: *“la relación de cooperación es transitiva mientras que la de competencia no lo es”*. Podemos eludir muchas de las combinaciones que pueden darse, a través de un análisis de simplificación, que parta del protagonista y sus relaciones inmediatas y *“examinar en el sociograma de la identificación las aristas a agregar, revertir o suprimir para lograr el equilibrio. Podemos agregar aristas en base a la transitividad e intransitividad de las relaciones de identificación”* (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 103-105).

Evaluación de la situación estratégica

El cierre de nuestro proceso de inteligencia es la evaluación. El análisis crítico, que nos permitirá extraer las conclusiones necesarias para efectuar posteriormente un planteo adecuado. Pero la evaluación, a nivel estratégico, tienen sus particularidades, ya que al estar involucrados en un nivel que *“se ocupa de las ideas, no de las acciones”*, de concebir objetivos más que de alcanzarlos, entonces *“la evaluación estratégica no puede tener lugar en términos de objetivos aún no adoptados; sólo puede evaluar el conflicto”* en los términos en que este conflicto está configurado: A través de los intereses que construyen su trama. Es decir que evaluaremos el conflicto *“relacionando los intereses de todos los actores, desde el punto de vista del protagonista [en base a] cuatro criterios: libertad de acción, vulnerabilidad, nivel del conflicto y riesgo de escalada”* (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 105).

La libertad de acción *“es una generalización del concepto binario del poder, a todos los actores del conflicto. [...] Es el poder de un actor sobre los demás actores”*. Se estima ponderando todas las dependencias que configuran la base de poder del protagonista sobre los demás actores (todos, en forma individual), teniendo en cuenta *“la importancia de los intereses de jerarquía menor en relación a los intereses de jerarquía mayor a que apuntan, con argumentos motivacionales y también con otras razones”*. *“Estas ponderaciones ponen en evidencia los nichos de libertad-de-acción del protagonista para lo cual es conveniente tener en cuenta las reglas-de-*

juego". Por el contrario, la vulnerabilidad *"es el poder de los demás actores sobre un actor"* y se estima *"ponderando todas las dependencias que hacen al poder de los demás actores sobre el protagonista"*, lo que exhibe crudamente sus *"dependencias críticas"* (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 105-106).

Para hablar del nivel del conflicto es necesario que consideremos el concepto de opción. Opción es la generalización conceptual de la relación entre los intereses de un actor (a nosotros nos incumbe siempre en primer lugar el protagonista) y los intereses de otro actor determinado. Dependiendo de la jerarquía de los intereses ubicados en cada "punta" de la relación, podremos identificar cuatro diferentes opciones, para cada una de las modalidades de identificación: cooperación o competencia. Entonces *"el nivel-del-conflicto es, para el protagonista, la opción preponderante que corresponde a la relación entre dos actores"*, es decir, la opción que más frecuentemente podamos identificar en la interacción entre ellos (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 106-107).

"El riesgo-de-escalada es la aptitud de un actor para escalar sobre otro basada en sus relaciones de identificación, poder y fuerza". Cuanto mayor sea la aptitud que tenga un actor para escalar sobre los demás, menor será el riesgo que correrá de que los demás puedan dominar el ciclo de escalada y por ende habrá un "bajo riesgo de escalada". Si no se tuviera aptitud para escalar la incapacidad propia de dominar el ciclo de escalada nos conduciría a una situación de "alto riesgo de escalada". *"Es la evaluación más crítica del conflicto porque anticipa los riesgos en que se incurre cuando se decide escalar con un determinado actor"* (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 107).

La supervisión estratégica

"La conducción estratégica más que decisión es control". Como siempre dijimos, inferimos en base a nuestras percepciones de la realidad, que es generar en nuestra mente la concepción de una situación "hipotética" que deberemos convalidar y controlar por la interacción. *"Por eso, en la práctica, la supervisión estratégica sucede a la inteligencia y precede a la apreciación. Podemos decir que la supervisión estratégica juzga la evaluación de las consecuencias de la maniobra pasada"*. Controlamos las acciones pasadas, para verificar que se hayan desarrollado en el marco del conflicto que percibimos: *"la acción precede al pensamiento. Si la acción se pensó antes tiene poca importancia porque sin información se habría pensado en vacío, inventando un*

mundo hipotético: la conducción estratégica siempre es una apuesta a un futuro posible. [...] El propósito de la supervisión estratégica no es verificar si hemos tomado bien las decisiones del pasado sino determinar si estamos yendo bien hacia el futuro” (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 109).

Este control que en definitiva lo que pretende es mantener *“el conflicto y la decisión interactiva dentro de límites manejables”*(Cátedra de Estrategia, 1985, pág. 100), debe ser permanente. Lo analizamos como un paso de una secuencia, pero como ya hemos expresado previamente, eso es solo una argucia académica. En la realidad todos los pasos son casi simultáneos y permanentes, pero este en particular con mayor razón, ya que *“nunca sabemos cuándo una nueva maniobra de los demás va a cambiar nuestra concepción que, a su vez, dará lugar a una nueva maniobra nuestra, que cambiará la concepción de ellos. [...] Este es el verdadero sentido de las expresiones ‘manejo de crisis’ y ‘conducción de la guerra’, que no se pueden separar. Esta es la racionalidad de la conducción”* (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 109).

“El comportamiento de los actores es función de la situación (vulnerabilidad y posibilidades), de la personalidad (actitudes, experiencia y conocimientos) y, también del comportamiento (propio y ajeno)”. La interacción, que podríamos explicar como la relación entre actores a través de distintos comportamientos, es el medio a través del cual los comportamientos de cada uno influyen sobre los de los demás(Cátedra de Estrategia, 1985, págs. 100-101). Es aquí donde cobra especial importancia el haber podido hacer una evaluación lo más precisa posible de la motivación de los demás actores, y su confirmación posterior. Ello es así, porque encontraremos que existen aquellos más propensos a la confrontación (que por supuesto llamamos halcones) y los que se sienten más inclinados a la concesión (que identificaremos como palomos). Y ese sesgo motivacional será fundamental a la hora de analizar la evaluación de la situación estratégica y “manejar la crisis/conducir la guerra” (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 110).

“La supervisión estratégica se traduce en la decisión de escalar/desescalar, o sea, en el ajuste del nivel del conflicto. [...] Escalar significa adoptar intereses discrepantes o abandonar intereses coincidentes. Desescalar es adoptar intereses coincidentes o abandonar los discrepantes” (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 110-111). Estamos haciendo control. Verificando que los resultados de la maniobra precedente nos estén llevando hacia el conflicto deseado. Sucede que ese conflicto deseado es el que imaginamos antes de efectuar la maniobra pasada, y que

ahora, producto de la nueva información disponible, percibida al analizar los nuevos hechos de la nueva situación estratégica, debemos corregir. Intereses y poder mueven nuestro hemisferio racional, mientras que posturas y actitudes, se sustentan en lo motivacional. *“La aversión-al-riesgo, la empatía y la dependencia nos mueven a desescalar, en tanto que los intereses, la determinación y el poder nos llevan a escalar”* (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 111).

La apreciación estratégica

La apreciación estratégica **plantea** el marco para la solución del problema estratégico enunciado por la inteligencia (Cátedra de Estrategia, 1985, pág. 95). *“Es la **decisión que diseña una política**”, necesaria para poder modificar a nuestro gusto y conveniencia el conflicto que percibimos. “Es el campo de acción y la coalición que encuadran las maniobras posibles”. Pero debemos tener presentes que este nuevo conflicto que estamos diseñando, existe solo en nuestras mentes... todavía no se ha hecho realidad. La “política es la pauta general de las maniobras que conducirán, eventualmente, al conflicto en el que se pretende estar”, pero este será producto solamente de la interacción de nuestras maniobras con las de los demás actores presentes en el conflicto (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 115).*

Por ende, debe quedar claro que existen tres conflictos diferentes... y encadenados. El percibido en el proceso de inteligencia estratégica, el pretendido por nosotros, *“que diseñamos en la apreciación estratégica y que será resultado exclusivo de nuestra decisión y dentro del cual elegiremos las maniobras”* y finalmente, aquel al que logremos arribar luego de la interacción entre nuestra maniobra y la de los demás actores presentes (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 115).

Para expresar esa política, partimos de la identificación de nuestra coalición, nuestro *“conjunto pretendido de actores en cooperación”*. El conjunto pretendido... futuro... deseado, que puede extenderse desde la totalidad de los actores presentes (el conflicto cooperativo por excelencia) hasta la coalición de uno, una coalición unitaria, donde el “uno” es necesariamente el protagonista que se opone a todo el resto de los actores. Hasta podríamos considerar la adopción de una coalición que no sea estable, pues existen en su seno relaciones de competencia... no es una buena decisión, pero podría darse, quizás como paso intermedio a una alianza más estable

o para prolongar en el tiempo la decisión de competir abiertamente con alguien¹⁰. (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 115-116).

Definida la coalición pasamos a verificar los intereses del protagonista, de acuerdo a las decisiones que hayamos adoptado durante la supervisión. Desescalamos, es decir, *“abandonamos intereses discrepantes o adoptamos intereses coincidentes con los demás”*; o escalamos para lo cual *“adoptamos intereses discrepantes o abandonamos los coincidentes”*. No importa que sea lo que hagamos, si alteramos la estructura de nuestra racionalidad (es decir, modificamos nuestros intereses) estaremos definiendo consecuentemente un nuevo campo de acción... un nuevo *“escenario pretendido para el conflicto dentro del cual intentaremos emprender las maniobras y el control de sus espacios”*. Debemos considerar además que al modificar los intereses del protagonista, *“como los demás actores se individualizaron en razón de la relación de sus intereses con los del protagonista, [esto] puede alterar los intereses a considerar de los demás actores e incluso provocar la aparición de nuevos actores”* (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 116-118).

La resolución estratégica

*“Es la solución al problema estratégico, su recombinación en una concepción más favorable a los propios intereses, en **UNA** estrategia que pautará la interacción”* (Cátedra de Estrategia, 1985, pág. 96). Como resolución, en el marco de la coalición y campo de acción apreciados, especularemos prescribiendo *“cómo conducir la interacción con cada actor para arribar al conflicto en que se pretende estar. Las maniobras, como teoría, como hipótesis, configuran la orientación para la interacción que surge de los intereses interdependientes”*. Debe quedar bien claro, que la resolución no es **UNA** maniobra, sino el conjunto de maniobras (una con cada uno de los actores) que denotará nuestro accionar (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 121).

Toda decisión depende de las relaciones de poder que ordenan relativamente a los actores y sostienen su libertad de acción, por lo que estos procurarán influir ventajosamente en la percepción de los demás *“acerca de los fines y medios que definen las relaciones de dependencia y de poder. El poder se puede manipular [y] la manipulación del poder afecta la libertad de acción de los actores y la pone dentro de las restricciones que determinan si ceden, transan o dominan en su interacción con los demás”* (Cátedra de Estrategia, 1985, pág. 97).

¹⁰ El pacto germano-soviético de no agresión del 23 de agosto de 1939, podría ser un buen ejemplo de esta última alternativa (Editorial Codex, 1966, págs. 1-2).

El primer paso que debemos dar es tomar “*la decisión inicial indispensable para definir la orientación de la maniobra con cada actor*”, es decir resolver cuáles serán las **intenciones** que guiarán la acción. Orientados por la coalición que separaba a aliados de rivales y considerando el campo de acción que nos señala los intereses mayores retenidos que se relacionan con el actor en cuestión, nos aseguramos de comprender las finalidades que nos impulsan pues “*la racionalidad exige no iniciar ninguna acción con nadie sin saber qué es lo que se pretende con ella*” (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 121-122).

Además es importante que tengamos presente “*lo que se puede comprometer en cada maniobra y hasta dónde, o sea, hasta qué límite se comprometen los intereses del protagonista, como recursos, con cada uno de los otros actores*”. Esos **límites del compromiso** a asumir, expresado por medio de intereses menores retenidos, deben estar en directa relación con las intenciones y el actor en cuestión (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 121-122).

Identificados los intereses que se pondrán en juego con el actor (intenciones y límites) debemos rescatar sus vinculaciones con los intereses del otro, retomando las **opciones** analizadas oportunamente y descartando “*aquellas que vulneren reglas de juego, vulneren el límite del compromiso de los intereses propios, no posibiliten la producción de los efectos deseados sobre los intereses del otro actor y que expresen, simultáneamente para un mismo par de intereses, opciones cooperativas y competitivas, en cuyo caso se deberá elegir una sola de ellas*”. El producto resultante nos indicará el nivel de conflicto en el que nos posicionaremos durante el desarrollo de la maniobra (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 121-123).

Tabla 3 - Opciones

IDENTIFICACION	INTERESES PROPIO-AJENO	OPCIONES	EFFECTO SOBRE EL INTERÉS AJENO
Competencia	Menor-menor	8) <i>acto-de-fuerza</i>	DISMINUYE
	Menor-mayor	7) <i>coacción</i>	DISMINUYE
	Mayor-menor	6) <i>diversión</i>	DISMINUYE
	Mayor-mayor	5) <i>debate</i>	DISMINUYE
Cooperación	Mayor-mayor	4) <i>entendimiento</i>	AUMENTA
	Mayor-menor	3) <i>preferencia</i>	AUMENTA
	Menor-mayor	2) <i>promesa</i>	AUMENTA
	Menor-menor	1) <i>oferta/comercio</i>	AUMENTA

Finalmente, como debemos producir la interacción que buscará materializar la dialéctica estratégica, *“en los **mensajes** traducimos las opciones para que su significado influya en la voluntad opuesta”*. Toda acción es un mensaje para el otro. La acción (o la falta de acción) son el producto final de la voluntad del actor (sea este consciente o no de ello), por lo cual sirve para transmitir dicha voluntad a los otros. De eso se trata la dialéctica estratégica: la comunicación establecida a través de las acciones... de la interacción. Ese mensaje interactivo, se descompone en diversos componentes, que debemos saber identificar ya sea para poder mandar el mensaje correcto (o evitar mandar el mensaje no deseado...) y para poder interpretar adecuadamente el mensaje de los demás. *“Si bien el núcleo del mensaje es su **contenido**, esqueleto de la manobra, a veces es conveniente comunicar primero la **autoridad**, para hacernos oír, exhibiendo el poder o la fuerza, y en otras oportunidades, el **argumento**, para buscar consenso”* (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 121-123).

La documentación estratégica

En el párrafo precedente hablábamos de influir a través de los mensajes en la voluntad del otro y decíamos que toda acción transmite un mensaje. Y ciertamente eso es así, pero es la actitud adoptada, la *“comunicación explícita que complementa la acción. No hay influencia sin comunicación”*... y de eso también se trata la estrategia (Cátedra de Estrategia, 1985, págs. 97-98). De hecho, es el cometido final de la estrategia. Es el último paso a dar para que las decisiones estratégicas lleguen a sus destinatarios, internos y externos. *“El mensaje a comunicar es el verdadero ejercicio dialéctico con los demás actores para el que nos hemos preparado al decidir, antes, sobre las intenciones, el límite-del-compromiso y las opciones”* (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 127).

Para que esa comunicación sea efectiva y coherente con las actitudes adoptadas, debemos continuar operacionalizando sus componentes *“con la finalidad de transmitirlos a la estrategia operacional en el lenguaje que le es propio”*. Esto es indispensable pues los mensajes deben comunicarse preferentemente en el lenguaje del receptor, sobre todo cuando estamos hablando de emisores / receptores que no se encuentran posicionados en el mismo nivel de pensamiento o decisión. Se traducen *“las decisiones tomadas con el lenguaje de la estrategia al lenguaje del nivel operacional para que el mismo encare el planeamiento correspondiente”* a la ejecución de las acciones (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 127).

Los medios de comunicación, es decir los instrumentos a través de los cuales se efectúa la transmisión del mensaje¹¹, son “*el idioma de la acción*”. La claridad con la que el medio permita transmitir el mensaje, será fundamental para que el receptor interprete el “*incentivo o la sanción*” que está implícita en la interacción (Cátedra de Estrategia, 1985, págs. 99-100).

Los esfuerzos

Para completar esa operacionalización utilizamos los “esfuerzos” que expresan “*la maniobra en términos de objetivos y recursos*”. Con esto instrumentamos el uso de los medios, encauzados a objetivos específicos, para producir influencias, para transmitir mensajes. “***Esfuerzo es un objetivo y los recursos a él asignados en la maniobra. De esta forma el esfuerzo encuadra a la interacción. [...] Sin objetivos o sin recursos la acción racional no es posible***” (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 127-128).

Ahora bien, este objetivo no debe interpretarse exclusivamente como un objeto material. No es solo ese interés, sino “*el efecto a producir que, por supuesto, debe servir para transmitir el mensaje*”. Y por supuesto, retomando a Clausewitz, no podemos limitarnos a producir efectos sobre objetos materiales, como con el “*esfuerzo táctico que se agota en sí mismo, con su resultado material*”; el esfuerzo estratégico debe estar fundamentalmente orientado “*al espíritu que le da vida a la materia*”, a la voluntad detrás del objeto. Esto conducido a través de recursos sobre los que necesariamente debemos tener control, recursos propios, y con el potencial para producir los desenlaces buscados, pues no podemos dejar de lado el hecho de que “*un objetivo es operacional [solo] cuando su efecto deseado puede lograrse con las capacidades de los recursos disponibles*” (Cátedra de Estrategia, 2012, págs. 128-129).

Estas son las guías para la operacionalización de los mensajes en esfuerzos. Sean estos orientados hacia afuera o hacia adentro, operacionales o logísticos, materiales o inmateriales, “*pautan la acción del protagonista: los operacionales, en relación a los demás actores y los logísticos, para sí mismo*”. Una vez resuelto esto, “*sólo queda por definir las tareas de cada uno de los actores internos o sea de los subordinados que llevarán a cabo los esfuerzos operacionales y logísticos, en relación a todos los actores externos*”, cuestión que encararemos con la organización (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 130).

¹¹ Esto para aclarar que no estamos refiriéndonos a los medios-de-comunicación-Empresa, sino al medio con el que se transmite el mensaje.

La organización

Si bien podríamos caratular la asignación de tareas y responsabilidades como un mero proceso burocrático o administrativo, técnico en esencia, la realidad nos lleva a que a pesar de la existencia de un acuerdo interno, *“el conflicto interno plantea requerimientos políticos de autoridad, participación y discrecionalidad que se oponen a las exigencias profesionales de jerarquía, especialización y centralización”*. Por esta razón en el nivel estratégico, la organización también requiere de una conducción dialéctica y nosotros la analizaremos y visualizaremos con la misma complejidad con la que hemos avanzado en la construcción de actores y sus racionalidades: como la relación entre fines y medios. Porque *“la organización es la estructura que describe la cadena de fines para coordinar los esfuerzos con relación a todos los actores. La estructura de fines concuerda con la ‘cadena de comando’. La organización es una estructura jerárquica de medios y fines en la que los fines se descomponen en medios que son a su vez fines de otros medios hasta que se llega a acciones indivisibles. La jerarquía es la definición de la unidad de mando [...y...] mantiene la coordinación sin perder coherencia”* (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 132).

En definitiva, la organización deviene de la forma en que los medios se articulan para el logro de los fines. La organización es consiguiente a esa articulación. Los medios y recursos se ordenan a la consecución de objetivos (en esfuerzos) y luego se organizan para favorecer la coordinación y la coherencia y privilegiar la eficiencia. Al estructurarse esta organización debe tenerse en cuenta que al pretender establecer el vínculo entre el espacio de decisión estratégica y el de la acción táctica, estará ella misma *“sujeta a restricciones de espacio, tiempo y masa. El espacio interpreta la maniobra como inserción, posicionamiento, despliegue o movimiento en el respectivo campo de acción. El tiempo interpreta la maniobra en oportunidad, secuencia, ritmo o duración. La masa distribuye los medios conforme a las prioridades de los diferentes esfuerzos. Estas restricciones reflejan la fricción resultante de la interdependencia de los fines, las reglas de juego y la escasez de medios”* (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 133).

La Directiva Estratégica

El resultado de todo este proceso y las consideraciones principales realizadas en los sucesivos pasos deben ser transmitidos a los subordinados que deberán planificar y programar la forma de llevar esas acciones a la práctica. *“La directiva de estrategia militar no es más que la transcripción de todo lo dispuesto hasta el momento, en la documentación estratégica [...]; es el do-*

*cumento que transmite la maniobra adoptada para guiar las operaciones. **Es pues una directiva de planeamiento***” (Cátedra de Estrategia, 2012, pág. 134).

CAPÍTULO 2 – EL PODER

Después del poder, nada hay tan excelso como el saber tener dominio de su uso.

Jean Paul¹².

El poder y las relaciones entre los Estados

Las distintas formas de ver el poder

En el campo de las ciencias políticas y de las relaciones entre los Estados, dos de las teorías más importantes, más estudiadas y trabajadas, y que han conducido a más debates y discusiones intelectuales son el realismo y el liberalismo (o idealismo). Todas las teorías explicativas son *“abstracciones que reducen el fenómeno social a un número limitado de variables de modo de poder producir afirmaciones o regularidades dentro de los parámetros establecidos”* (Giraudo, López Canellas, Merke, Montal, & Sforzini, 2006, págs. 5-6).

“El realismo define la naturaleza de las relaciones internacionales en términos de capacidades materiales y unidades de poder organizadas (principalmente el estado-nación moderno). El término ‘capacidades materiales’ incluye por lo menos la dimensión geográfica, las capacidades de producción (poder económico) y las capacidades de destrucción (poder militar). El realismo supone que las capacidades materiales configuran las preferencias de los estados. La hipótesis distintiva Realista, por ejemplo, acerca de los intereses nacionales es que tienen una base material antes que social, y sus raíces se encuentran en una combinación de naturaleza humana, anarquía y/o capacidades materiales brutas” (Giraudo, López Canellas, Merke, Montal, & Sforzini, 2006, pág. 7). Es básicamente, una visión pragmática del mundo y de la forma en que se relacionan los Estados, casi pesimista, por cuanto su postulado principal señala que lo que preocupa a los actores del concierto de naciones son sus intereses y que para garantizarlos es necesario demostrar poder y firmeza para usarlo.

Entonces, siguiendo a Salomón González, para definir claramente al realismo, podríamos decir que sus características principales son (2002, pág. 3):

- 1) “Es una teoría normativa orientada a la política práctica, que busca a la vez acercarse a la realidad internacional de la guerra fría y del enfrentamiento entre los bloques y de

¹² Johann Paul Friedrich Richter (Wunsiedel, 21 de marzo de 1763 – Bayreuth, 14 de noviembre de 1825), escritor alemán.

- justificar la política que los Estados Unidos pusieron en marcha para mantener su hegemonía;
- 2) Está dominada por el pesimismo antropológico;
 - 3) En coherencia con lo anterior, el realismo rechaza la existencia de una posible armonía de intereses y el conflicto se considera connatural al sistema internacional;
 - 4) La actuación del Estado viene determinada por el propio sistema. Con independencia de su ideología o sistema político-económico, todos los Estados actúan de forma semejante, tratando siempre de aumentar su poder;
 - 5) Junto al poder, el segundo elemento clave del realismo es la noción de interés nacional, definida en términos de poder y que se identifica con la seguridad del Estado;
 - 6) En general, el realismo político asume que los principios morales en abstracto no pueden aplicarse a la acción política”.

“El liberalismo en su versión sistémica define la naturaleza de las relaciones internacionales en términos de capacidades materiales (militares y económicas) pero agrega la dimensión institucional como un elemento central para comprender la conducta de los estados y otros actores del sistema internacional. Las instituciones son reglas y prácticas que configuran los modos de acción entre los estados. El neoliberalismo supone que la distribución de información es tan importante como la distribución de capacidades en tanto la información disminuye la incertidumbre y elimina costos de transacción. La hipótesis distintiva neoliberal es que el nivel de institucionalización ejerce un impacto significativo en el comportamiento de los estados”(Giraudó, López Canellas, Merke, Montal, & Sforzini, 2006, pág. 7). Es básicamente una visión mucho más utópica y principista, en donde los intereses ceden ante los valores, que son el nexo entre los Estados. Se sostiene que la forma duradera para construir comunidad (internacional) es vinculándose a través de principios y valores en lugar de intereses.

De la misma manera, el pensamiento liberal sostiene que (Salomón González, 2002, pág. 5):

- 1) La idea de que las relaciones internacionales avanzan hacia una situación de mayor libertad, paz, prosperidad y progreso;

- 2) La transformación en las relaciones internacionales está desencadenada por un proceso de modernización desencadenado por los avances científicos y reforzada por la revolución intelectual del liberalismo;
- 3) A partir de estos supuestos, el liberalismo insiste en la necesidad de promover la cooperación internacional para avanzar en el objetivo de paz, bienestar y justicia”.

Podemos fácilmente identificar que para los realistas la noción de poder pasa por la capacidad material, sea esta de base económica o militar, pero siempre ligado al “tener”. Tener recursos económicos o acceso a ellos; tener una base de recursos humanos lo suficientemente desarrollada; tener el control de los espacios geográficos necesarios para el desarrollo; y tener la fuerza militar suficiente para sostener y defender todo lo anterior. Es un poder básicamente confrontativo.

Por el otro lado, para el liberalismo, sin negar el peso que tiene la substancia material del poder, su componente más importante se sostiene en el campo de las ideas y fundamentalmente en el ámbito de la política. El poder radica en la capacidad de “torcer” la voluntad del otro, pero no necesariamente a través de la fuerza sino principalmente motivado por la convicción del que obra cabalmente. El poder surge de las estructuras que, orientadas a regular y encauzar las relaciones interestatales, congregan a los Estados y permiten que sea la política y no la fuerza; la confianza y no la imposición; que sea la construcción de consensos la herramienta primordial para forjar la conducta de las naciones. Es el poder del convencimiento, reflejado en valores. Es un poder básicamente participativo y concurrente.

A simple vista, parecieran dos posturas diametralmente opuestas y poco coincidentes. De hecho, a finales de la década de 1930, E.H. Carr(*The Twenty Years Crisis 1919:1939: An Introduction to the Study of International Relations*, 1989) concentra las críticas a los internacionalistas liberales de la época. *“Uno de los argumentos principales es que el pensamiento ‘utópico’ de autores como Zimmern, Angell o Toynbee o de estadistas como Eden, Lloyd George o Roosevelt fue una de las causas de que la Segunda Guerra Mundial (inminente en el momento de la publicación del libro [1939]) estuviera a punto de estallar”*. El debate “realismo-globalismo” o “debate interparadigmático” tuvo lugar en la década del ’70. *“El cuestionamiento al ‘estatocentrismo’ del modelo realista fue el aspecto principal de la crítica ‘transnacionalista’ de ese momento. En un mundo cada vez más interdependiente, las teorizaciones basadas en la*

preponderancia del Estado-nación eran juzgadas insuficientes para describir y explicar la realidad internacional. La noción de ‘interdependencia’ y el papel de la fuerza militar en las relaciones internacionales fueron también cuestiones centrales en la controversia” (Salomón González, 2002, págs. 7-10).

Acortando distancias entre el pragmatismo y la ilusión

Sin embargo siempre ha habido de uno y otro lado quienes estuvieron dispuestos a acercar posiciones, convencidos que la verdad, probablemente se encontraría en el medio. Casi sin solución de continuidad a partir del debate realismo-globalismo, se desarrolló lo que se podría denominar un “diálogo” entre el neorealismo-neoliberalismo o realismo estructural – liberalismo institucional. Si bien no puede identificarse un inicio específico, se lo puede individualizar a partir de ciertas características reconocibles: “(a) la renuncia, por parte del sector ‘transnacionalista’ de Keohane a crear un ‘paradigma alternativo’ al realismo; (b) la formulación por parte del mismo Keohane, de una propuesta concreta para integrar teorías provenientes de la tradición realista y de la tradición liberal en un enfoque multidimensional; (c) el acercamiento de posiciones, consecuencia de la reformulación del realismo en neorealismo y (d) la del enfoque transnacionalista en (neo)liberalismo institucional” (Salomón González, 2002, pág. 11).

Los modernos realistas aceptan que existe un sistema internacional y que los Estados no pueden hacer lo que quieren. “La reformulación del realismo de Waltz mantiene los principales supuestos del realismo clásico: los Estados –unidades racionales y autónomas- son los principales actores de la política internacional, **el poder es la principal categoría analítica de la teoría**, y la anarquía es la característica definitoria del sistema internacional. Pero a diferencia del realismo, el neorealismo centra su explicación más en las características estructurales del sistema internacional y menos en las unidades que lo componen. Según Waltz, el comportamiento de las unidades del sistema (Estados) se explica más en los constreñimientos estructurales del sistema que en los atributos o características de cada una de ellas (Waltz, 1979, págs. 88-97)” (Salomón González, 2002, pág. 12).

Por su parte, la re-expresión encarada por Keohane “representaba un alejamiento significativo con respecto a las anteriores posturas ‘transnacionalistas’ del autor. El programa asumía algunas de las premisas del (neo)realismo, aunque con ciertos matices: I) La premisa de que los Estados son los principales actores internacionales, aunque no los únicos. II) La premisa de que los

*Estados actúan racionalmente, aunque no a partir de una información completa ni con preferencias incambiables. III) La premisa de que **los Estados buscan poder e influencia, aunque no siempre en los mismos términos** (en diferentes condiciones sistémicas, los Estados definen sus intereses de manera diferente)” (Salomón González, 2002, pág. 12).*

A modo de componente principal del neoliberalismo, Keohane se concentró en “*analizar las instituciones internacionales (un concepto amplio que incluye a todas las modalidades de cooperación internacional, formales e informales) y en la premisa (de origen claramente liberal) de que la cooperación es posible y que las instituciones modifican la percepción que los Estados tienen de sus propios intereses, posibilitando así la cooperación*” (Salomón González, 2002, pág. 13).

Keohane y Axelrod, “*diferenciaban su propia noción de ‘cooperación’ de la ‘armonía de intereses’ del liberalismo clásico: ‘Cooperación no equivale a armonía. La armonía exige una total identidad de intereses, pero la cooperación sólo puede tener lugar en situaciones en las que hay una mezcla de intereses conflictivos y complementarios. En esas situaciones la cooperación tiene lugar cuando los actores ajustan su comportamiento a las preferencias reales o previstas de los demás’*” (Salomón González, 2002, págs. 13-14). Esta, si se quiere, ya es una visión más “realista”, en donde se acepta que los Estados nunca van a lograr armonizar la totalidad de sus posturas, pero que justamente es lo que le da sustento a la serie de “instituciones” internacionales, que están diseñadas básicamente para mediar en aquellas situaciones en que no se alcanza la armonía por propio incentivo.

“*La incapacidad de un mercado perfecto (no regulado) de proporcionar adecuadamente bienes públicos a una sociedad, así como la posibilidad de que un mercado no regulado dé lugar a ‘males públicos’ tales como la contaminación*” en confluencia con la anarquía del sistema internacional, permiten a Keohane postular que la regulación de mercados es una herramienta para la cooperación internacional (Salomón González, 2002, pág. 14). Esta es una de las partes centrales de la teoría liberal y por ende se la sostiene: El capitalismo puro es una teoría que cuando se la apoya en la vida real, no alcanza; no logra resolver el problema de las inequidades, que es la cara social de las interrelaciones.

Para Keohane, el neoliberalismo institucional es una mezcla de realismo y liberalismo. Se acepta al realismo que son los Estados-Nación los “*principales actores en la política mundial y se*

comportan en base a las concepciones que tienen de sus propios intereses. Las capacidades relativas [distribución del poder] siguen siendo importantes, y los Estados se ven obligados a depender de sí mismos para obtener ganancias de la cooperación. Sin embargo, la teoría institucionalista pone también énfasis en el papel de las instituciones internacionales en el cambio de las concepciones del propio interés”, postura típica de las ideas liberales (Salomón González, 2002, págs. 14-15).

Las principales divergencias entre el neorrealismo y el neoliberalismo, se podrían resumir según David Baldwin en (Salomón González, 2002, págs. 16-17):

1. **Naturaleza y consecuencias de la anarquía internacional.** Para los neorrealistas el comportamiento de los Estados está más importantemente influido por esa característica de la comunidad internacional.
2. **Cooperación internacional.** Para los neorrealistas es más difícil de lograrse, mantenerse y más dependiente de las relaciones de poder.
3. **Beneficios absolutos / relativos.** Para los neorrealistas la cooperación es una forma de buscar mejorar la *posición relativa* respecto de los demás. El temor a que la cooperación lleve a los otros Estados a una posición de ventaja relativa frente al propio, es lo que impide la cooperación a largo plazo. Los neoliberales postulan que si bien esto es real, *“en general prevalecerá el deseo de obtener beneficios absolutos”*, lo cual se maximiza en la cooperación.
4. **Prioridades de las metas estatales.** *“Tanto la seguridad como el bienestar económico son metas importantes”*. Sin embargo mientras que los neorrealistas priorizan la seguridad, los neoliberales consideran prioritario el bienestar económico.
5. **Capacidades e intenciones.** Los neorrealistas sostienen que *“la distribución de recursos (capacidades) de los Estados es el factor que mejor explica su comportamiento, incluida su participación en esquemas de cooperación con otros Estados”*. Los neoliberales, en cambio, privilegian las **intenciones**: *“la sensibilidad de los Estados con respecto a las ganancias relativas de los demás se ve muy influenciada por las percepciones que se tengan sobre las intenciones de esos Estados”*. Preocupa más la ganancia relativa de un enemigo que la de un aliado.

6. **Papel de regímenes e instituciones.** *“Para los neoliberales, los regímenes y las instituciones internacionales mitigan los efectos constreñidores que tiene la anarquía sobre la cooperación”*. Los neorrealistas son más prudentes al respecto.

Uno de los productos más interesantes del diálogo entre neorrealismo y neoliberalismo es el concepto de **régimen internacional**, consensuado por ambos grupos: *“Los regímenes internacionales son principios, normas, reglas y procedimientos de toma de decisiones en torno a los cuales las expectativas de los actores convergen en un área determinada de las relaciones internacionales. Los principios son creencias de hecho, de causalidad o de rectitud. Las normas son estándares de comportamiento definidas en términos de derechos y obligaciones. Las reglas son prescripciones o procripciones para la acción específicas. Los procedimientos de toma de decisiones son las prácticas prevalecientes para llevar a cabo y aplicar las decisiones colectivas”* (Salomón González, 2002, págs. 18-19). Y resulta interesante porque será uno de los factores principales en la evolución del pensamiento de Keohane.

Por su lado, pensadores realistas también evolucionan a partir de dicho diálogo. El realismo estructural de Buzan, Jones y Little (*The Logic of Anarchy: Neorealism to Structural Realism*, 1993), pretende ser una propuesta superadora del neorrealismo. *“Partiendo de la misma base común a neorrealismo y neoliberalismo institucional (Estados como principales actores, con carácter racional y unitario, actuando en función del poder y calculando sus intereses en función del poder) Buzan y sus colegas proponen ciertas modificaciones importantes a las premisas neorrealistas. En primer lugar, una definición de estructura menos rígida que la de Waltz y aplicable a sectores diferentes que los estrictamente políticos. En segundo lugar, proponen desagregar el concepto de poder (poder militar, poder económico, poder ideológico...) para explicar situaciones en las que determinadas estructuras de poder se mantiene incambiadas y en cambio otras varían. En tercer lugar, proponen un nuevo nivel de análisis, el de la ‘capacidad de interacción’ entre las unidades. Según los autores, una teoría así concebida permite explicar las situaciones de transformación del sistema internacional y por lo tanto el fin de la guerra fría, la carencia más señalada en el neorrealismo. Para ello es básica la desagregación del concepto de poder en distintas capacidades. Así, el fin de la guerra fría se conceptualizaría teóricamente como un cambio en la estructura distribucional del poder, en la que el poder económico permanece in-*

cambiado y en cambio el poder político y militar se distribuyen de una nueva manera” (Salomón González, 2002, pág. 20).

A partir de aquí, el concepto de interdependencia estará presente cada vez con más fuerza en el discurso de aquellos que buscan encontrar esa tercera vía, ese acercamiento que tomando los aspectos centrales de cada teoría, podría configurar una opción válida para poder emplear esos cuerpos conceptuales no sólo como modelos explicativos de las situaciones de política internacional, sino como herramientas de análisis y asesoramiento.

La interdependencia

La irrupción de la interdependencia

Es indudable que los postulados realistas tienen un atractivo basado en la experiencia de los Estados-Nación como base del sistema internacional desde el tratado de Westfalia en adelante. Si bien no puede decirse que dicho sistema haya tenido éxito en alcanzar la paz y estabilidad global (más bien en ese sentido han fracasado en gran medida), no puede negarse que su surgimiento a contribuido a ordenar un sistema político de por sí caótico. Sobre todo si además consideramos que todas las iniciativas con mayor grado de idealismo, tampoco han podido llevarse los laureles, siendo algunas de ellas también señaladas como las causantes de las guerras más cruentas (por ejemplo, la Sociedad de las Naciones como origen indirecto de la Segunda Guerra Mundial).

Sin embargo, y fundamentalmente con el fin de la guerra fría, el Estado Nación ha dejado de ser el actor indiscutido y excluyente de las relaciones internacionales. Al decir de Keohane y Nye, *“en mayor o menor medida, [...] el Estado territorial, figura dominante en la política mundial durante cuatro siglos a partir de la finalización del feudalismo, está siendo eclipsado por actores no territoriales, como las corporaciones multinacionales, los movimientos sociales transnacionales y las organizaciones internacionales”* (1988, pág. 15).

Estos nuevos actores en conjunto con el concepto de globalización, que ya está sólidamente asentado en la comunidad internacional, han contribuido a fomentar la inclusión de la noción de interdependencia, como explicación más acertada de los mecanismos de relación entre Estados y entre estos y otros actores no estatales. Con la declinación de la preeminencia del concepto de seguridad nacional, el discurso político comienza a verse plagado de una nueva retóri-

ca, la de la interdependencia que, a juicio de sus cultores, *“reduce los conflictos de intereses y que la cooperación por sí sola es la respuesta a los problemas mundiales”* (Keohane & Nye Jr, 1988, pág. 20).

Los defensores de la interdependencia a ultranza, suelen argumentar que al estar *“la supervivencia de la raza humana [amenazada] por peligros provenientes tanto del medio ambiente como de acciones militares, los conflictos de intereses entre Estados y pueblos carecen de importancia”*. Esto pareciera ser una simplificación demasiado entusiasta que da por sentado que la concepción tradicional ya no tiene cabida. Pero si por un momento imagináramos que existiese esa posibilidad, para que fuera así, entre otras cosas, debiera darse el hecho de que *“existiera una única solución al problema que no dejara espacio para el conflicto sobre cómo resolverlo y sobre quién debiera cargar con los costos”*. Por su parte, *“las teorías del equilibrio de poder y de la seguridad nacional resultan muy pobres para el análisis de los problemas de la interdependencia económica o ecológica. En términos tradicionales, la seguridad no es ciertamente el principal problema que enfrentan los gobiernos. Y dado que la fuerza militar es ineficaz frente a ciertos problemas, la noción convencional de poder carece de precisión”* (Keohane & Nye Jr, 1988, pág. 21).

Sin embargo, Keohane y Nye no son dos teóricos insensatos que sólo ven la parte del mundo que les interesa. De hecho, admiten que la cooperación también tiene sus límites: *“No estamos sugiriendo que los conflictos internacionales desaparecen cuando prevalece la interdependencia. Por el contrario, los conflictos pueden adquirir nuevas formas e incluso pueden incrementarse. Pero las aproximaciones tradicionales para la comprensión de los conflictos en la política mundial no explican con suficiente claridad el conflicto de la interdependencia”* (1988, pág. 22).

Profundizando el concepto

*“En lenguaje común, **dependencia** significa un estado en que se es determinado o significativamente afectado por fuerzas externas. **Interdependencia**, en su definición más simple, significa dependencia **mutua**. En política mundial, interdependencia se refiere a situaciones caracterizadas por efectos recíprocos entre países o entre actores en diferentes países”* (Keohane & Nye Jr, 1988, pág. 22).

La dependencia, de por sí, implica la existencia de costos, que los actores deben estar dispuestos a pagar. Cuando ambos extremos de la relación identifican costos, aunque los mismos no

estén balanceados, estamos frente a una relación interdependiente. Esto nos conduce claramente a un par de consideraciones importantes: *“Los efectos de costo deben ser impuestos directa e intencionalmente por otro actor [... y ...] no limitamos el término **interdependencia** a situaciones de beneficio mutuo [...]. Nuestra perspectiva implica que las relaciones interdependientes siempre implicarán costos, dado que la interdependencia reduce la autonomía; pero es imposible determinar a priori si los beneficios de una relación serán mayores que sus costos”* (Keohane & Nye Jr, 1988, págs. 22-23).

Y aceptado lo anterior, queda la cuestión de cómo dimensionar el intercambio. Es decir, ¿cuánto gano y cuánto pierdo? *“Se pueden adoptar dos perspectivas distintas para analizar los costos y los beneficios de una relación interdependiente. La primera se centra en las ganancias o pérdidas comunes de las partes en cuestión. La otra pone el énfasis en las ganancias relativas y en la distribución de los temas en cuestión”* (Keohane & Nye Jr, 1988, pág. 23). A veces lo importante no es la ganancia en sí, sino como se distribuyen los beneficios, pues no siempre todo tiene el mismo valor, aunque cueste lo mismo. ¿Existe una forma de sopesar con una escala de medida común las utilidades y perjuicios de una relación interdependiente? ¿Es la “medida absoluta” un indicativo suficientemente expresivo de la realidad de cada actor? Seguramente no.

Por eso surge nuevamente la moderación de los autores que estamos siguiendo. *“Debemos ser prudentes ante la perspectiva de que la ascendente interdependencia estaría creando un nuevo mundo feliz de cooperación que reemplazaría al viejo y deficiente mundo de los conflictos internacionales. [...] También debemos ser cuidadosos de no definir la interdependencia completamente en términos de situaciones de dependencia mutua **equilibrada**. Son las **asimetrías** en la dependencia los factores que más probablemente han de proporcionar fuentes de influencia a los actores en sus manejos con los demás”* (1988, pág. 24). Y esto último pareciera ser un paso central en la comprensión de la relación entre interdependencia y poder, como dos caras de una misma moneda. Las asimetrías que proporcionan influencia. La influencia que se transforma en poder. O dicho de otra forma, las asimetrías que nos confieren el poder de influir sobre los demás.

Poder e interdependencia

En la concepción tradicional de las relaciones internacionales, se *“consideraba que el poder militar dominaba a todas las demás formas [de poder] y que el Estado que contaba con mayor*

poder militar controlaba los asuntos mundiales". Es una visión muy materialista del poder. Quien más tiene, más puede. Sin embargo, el poder puede concebirse también *"como la habilidad de un actor para conseguir que otros hagan algo que de otro modo no harían (y a un costo aceptable para el actor que promueve la acción). El poder también puede concebirse en términos de control sobre los resultados. [...] Cuando decimos que la interdependencia asimétrica puede ser una fuente de poder estamos pensando el poder como el control sobre los recursos o como el **potencial** para afectar los resultados"* (Keohane & Nye Jr, 1988, pág. 25). Es una forma de ver el poder desde una concepción más política, que si bien no desprecia la importancia de lo económico y militar a la hora de imponer, prefiere poner el acento en la capacidad de influir.

Para dimensionar el poder en el contexto de la interdependencia, debemos apoyarlo en un doble eje cartesiano y distinguiendo *"entre dos dimensiones: **sensibilidad** y **vulnerabilidad**. **Sensibilidad** implica grados de respuesta dentro de una estructura política (¿Con qué rapidez los cambios en un país ocasionan cambios, con determinado costo, en otro país y cuál es la magnitud de ese costo?). [...] La dimensión de vulnerabilidad de la interdependencia se apoya en la disponibilidad relativa y en el costo de las alternativas que los actores deben encarar"* (Keohane & Nye Jr, 1988, págs. 26-27). La interrelación de ambas dimensiones nos permitirá cualificar el tipo de poder que está en juego en esa relación interdependiente: Cuan contundente; cuan volátil; cuan inestable resulta ser ese poder.

La sensibilidad afecta fundamentalmente a los ámbitos políticos y económicos pero aunque no menos significativa que la vulnerabilidad, tiene menos influencia a la hora de generar recursos de poder. *"La interdependencia de vulnerabilidad incluye la dimensión estratégica que la interdependencia de sensibilidad omite, pero esto no significa que la sensibilidad sea políticamente menos importante"*. Es la conjunción de ambas la que forja el verdadero poder. *"La interdependencia de sensibilidad puede proporcionar las bases para una influencia política significativa solamente cuando las reglas y normas efectivamente puedan darse por sentadas o en el caso de que fuera prohibitivamente costoso para los estados insatisfechos el rápido cambio de sus políticas"* (Keohane & Nye Jr, 1988, págs. 26-32).

La vulnerabilidad, por sí sola, también puede ser peligrosa. *"La manipulación de las vulnerabilidades económicas o sociopolíticas también implican riesgos. [...] El poder militar domina al poder económico en el sentido de que los medios económicos por sí solos son ciertamente inefica-*

ces contra el empleo serio de la fuerza militar. Así, incluso la eficaz manipulación de la interdependencia asimétrica dentro de un área no militar **puede suscitar el riesgo de una contramedida militar**". Sin embargo, si bien esto es cierto, también lo es el hecho que "el ejercicio de formas de poder más dominantes implica mayores costos. Así, en relación al costo, no existen garantías de que los medios militares sean más eficaces que los económicos para lograr un propósito dado" (Keohane & Nye Jr, 1988, págs. 31-32).

Realismo e interdependencia compleja

El realismo político es una construcción teórica que puede asumirse como un ideal extremo, cuando de explicar las relaciones internacionales se trata. En el otro extremo podemos encontrar lo que llamaremos **interdependencia compleja**. "A veces, esta última, se acerca más a la realidad que el realismo" mismo. En esos casos, "las explicaciones tradicionales del cambio en los regímenes internacionales¹³ se tornan cuestionables y la búsqueda de nuevos modelos explicativos se hace más urgente" (Keohane & Nye Jr, 1988, pág. 39).

Contraponiéndose a los supuestos realistas básicos, podríamos plantear un mundo "en el que otros actores además de los Estados participen activamente en la política mundial, en el que no exista una clara jerarquía de cuestiones y en el que la fuerza sea un ineficaz instrumento de política". Estas son las características básicas de la interdependencia compleja, que conducirían a que "la política mundial sea muy diferente de lo que es bajo las condiciones realistas" (Keohane & Nye Jr, 1988, pág. 40).

Características de la interdependencia compleja

Para formalizar estas características podríamos resumir de la siguiente manera (Keohane & Nye Jr, 1988, págs. 41-45):

- 1) **La existencia de canales múltiples de interrelación:** los Estados ya no son actores únicos y monolíticos de las relaciones internacionales dada la multiplicidad de nexos, formales e informales, entre élites dirigentes, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, y organizaciones transnacionales. "La participación de amplias y dinámicas organizaciones, no enteramente controladas por los gobiernos, se ha convertido en parte normal de las relaciones tanto exteriores como internas";

¹³ Los autores refieren a "regímenes internacionales" como el conjunto de reglas, normas y procedimientos, en resumen el conjunto de acuerdos gubernamentales que afectan a las relaciones entre los Estados.

- 2) **La no jerarquización de las cuestiones internacionales:** *“Las agendas de asuntos exteriores [...] se han tornado más amplias y más diversas”*. No solo la seguridad militar ya no domina la escena dada la innumerable cantidad de aspectos que comprenden hoy las relaciones entre los países (políticos, económicos, culturales, medioambientales, etc.) sino que además la importancia relativa entre ellos va variando a lo largo del tiempo;

- 3) **La fuerza militar no es el instrumento prioritario de las relaciones internacionales:** Si bien no deja de ser una importante herramienta de política exterior, se entiende que el poder militar no es apto para resolver todo tipo de conflictos, por ejemplo en temas eminentemente económicos o para la resolución de conflictos en el seno de grupos aliados o afines. El poder militar es primordial cuando está en juego la supervivencia del Estado o no existen limitaciones para la elección de los medios a emplear. Por el contrario, en *“países industrializados y pluralistas la percepción del margen de seguridad propio se ha ensanchado [...]”; existen intensas relaciones de influencia recíproca y en muchos de ellos la fuerza es irrelevante o carece de importancia como instrumento al servicio de la política”*. No obstante lo expresado, el uso político del poder militar como amenaza de su empleo, es decir su papel disuasorio, sigue siendo un elemento de peso a disposición de los gobiernos, cuya importancia no debe soslayarse.

Aun cuando en una situación de interdependencia compleja se postula con firmeza la característica 3), no podemos soslayar (y de hecho los autores no lo hacen) que si bien el poder militar pierde la importancia central que tenía anteriormente en las relaciones entre Estados, persisten dos situaciones que expresan **la excepción a la regla**: *“1) Un drástico cambio social o político puede determinar que la fuerza vuelva a ser un importante y directo instrumento de la política; y 2) aun cuando los intereses de las élites sean complementarios, un país que emplea la fuerza militar para proteger a otro puede tener significativa influencia política sobre ese país”*. Pero la regla general sigue teniendo una validez importante, por cuanto *“a menudo el empleo de la fuerza acarrea resultados costosos para objetivos situados fuera del área de la seguridad”*, porque implica la ruptura o el entorpecimiento de otro tipo de relaciones *“mutuamente provechosas”*. Además de eso, *“en las democracias occidentales es muy fuerte la oposición popular a los conflictos militares prolongados”*. Estas restricciones, por supuesto, no influyen de la misma manera en países con regímenes más autoritarios o totalitarios que en países más democráticos o pluralistas. (Keohane & Nye Jr, 1988, págs. 45-46).

Los procesos políticos de la interdependencia compleja

*“Las tres características principales de la interdependencia compleja dan origen a diferentes **procesos políticos**, que traducen los recursos de poder en control de resultados”*. Existe una diferencia en la traducción que se realiza bajo los paradigmas realistas y de interdependencia compleja, por lo que los resultados serán diferentes. *“En el mundo realista, la seguridad militar habrá de ser la meta predominante de los Estados. Afectará cuestiones que no estarán directamente relacionadas con el poder militar o con la defensa del territorio. Los asuntos no militares no solo se subordinarán a los militares; también se estudiará su aplicación al campo político-militar”*. En la otra punta, *“en un mundo de interdependencia compleja es de esperar que algunos funcionarios, en especial de los niveles bajos enfatizen la variedad de metas que deben proponerse los Estados. En ausencia de una clara jerarquización de los problemas, las metas variarán según las cuestiones y pueden no estar estrechamente relacionadas con ellas”* (Keohane & Nye Jr, 1988, pág. 47).

Explicaremos a continuación los procesos políticos a los que se refieren Keohane y Nye:

Estrategias de vinculación

En la estructura de poder habitual, preponderante hasta la finalización de la guerra fría, *“los Estados militar y económicamente fuertes predominaban en una gran variedad de organismos y una gran variedad de cuestiones [...] Al emplear su predominio para prevalecer en las cuestiones donde eran más débiles, según el modelo tradicional, los Estados fuertes asegurarían la congruencia entre la estructura global del poder militar y económico y el patrón de resultados en cualquier área de cuestiones”* (1988, pág. 48).

En un contexto de interdependencia compleja, la desvalorización de la fuerza militar y la multiplicidad de canales de vinculación, dificultan a los Estados poderosos *“su predominio total para el control de resultados en cuestiones en las que se sienten débiles”*. Si bien el poder económico sigue siendo un condicionante en temas exclusivamente económicos, cada vez más *“los objetivos económicos tienen implicaciones políticas y la vinculación económica por fuerza se encuentra limitada por actores internos, transnacionales y trans-gubernamentales que se resisten a deponer sus intereses. Más aún, los actores internacionales pueden ser muy diversos en las distintas cuestiones y las organizaciones internacionales en las que tienen lugar las negociaciones a menudo se encuentran bastante separadas”* (1988, págs. 48-49).

Establecimiento de la agenda

Tradicionalmente, se entendió que *“la agenda será establecida mediante cambios en el equilibrio de poder [...] y a través de la percepción de amenazas a la seguridad”*. El resto de los temas quedaban supeditados a su influencia en materia de seguridad: Las agendas eran *“fuertemente influidas por consideraciones del equilibrio global”*. Eso ha cambiado. *“Como la complejidad de los actores y los problemas en el marco de la política mundial aumentan, la utilidad de la fuerza disminuye y la línea que separa la política interna y externa comienza a desdibujarse: como las condiciones de la interdependencia compleja están más estrechamente cercanas, la política de formación de la agenda se torna más sutil y diferenciada”*(1988, pág. 50).

Hoy día la agenda se verá afectada por *“problemas internos y externos creados por el crecimiento económico”*. La politización interna marcará las discusiones interestatales, antiguamente ligadas casi con exclusividad al equilibrio de poder. *“Las agendas pueden ser afectadas por cambios en la importancia de los actores transnacionales”* fundamentalmente en cuanto a la regulación del accionar de dichos actores. Esta politización puede tener raíces gubernamentales, sobre todo en el proceso de creación de poder por parte de los gobiernos. *“Un régimen internacional que se vuelve ineficaz o que no está al servicio de asuntos importantes puede producir una politización creciente en la medida en que los gobiernos descontentos presionen en pos de un cambio”*. También puede surgir desde la base de las sociedades. *“Grupos internos pueden desarrollar el suficiente encono como para activar un asunto que dormía o como para interferir en los más altos niveles de la negociación interestatal”*(1988, págs. 50-51).

Relaciones transnacionales y transgubernamentales

Existen hoy múltiples canales de comunicación entre los estados, que no necesariamente son oficiales o controlados por los gobiernos, pero que contribuyen a diluir la frontera entre asuntos externos e internos. *“Las coaliciones políticas no se encuentran necesariamente limitadas por las fronteras nacionales”* al mismo tiempo que las redes de relaciones de las corporaciones multinacionales pueden resultar significativas en la toma de decisiones a nivel nacional o internacional. *“Las actitudes y plataformas políticas de los grupos internos probablemente se vean afectadas por la comunicación, organizada o no, entre ellos y sus homólogos del exterior”*(1988, pág. 52).

Existen cada vez más vínculos fuertes entre organizaciones afines de distintos estados que influirán en las políticas internas de sus respectivos países. *“Algunas organizaciones o grupos pueden interactuar directamente con actores de otras sociedades o con otros gobiernos para aumentar sus beneficios mediante la red de interacciones. [...] Algunos actores pueden ser menos vulnerables o menos sensibles que otros a los cambios que ocurran en cualquier parte de la red, lo que incidirá en los modelos de acción política”*(1988, pág. 52).

La interdependencia compleja pone en tela de juicio la máxima realista de que los Estados actúan en persecución del interés propio. *“¿Qué significa propio y que significa interés? Un organismo gubernamental puede perseguir sus propios intereses bajo la apariencia de estar actuando en pos del interés nacional. Por otra parte, las interacciones recurrentes pueden cambiar las percepciones oficiales de lo que son sus intereses”*(1988, pág. 53).

El papel de los organismos internacionales

Asumiendo que la situación internacional actual enfrenta una vasta multiplicidad de temas y problemas y que la comunicación entre Estados se efectúa en gran medida a través de coaliciones transnacionales y trans-gubernamentales, debemos aceptar entonces que *“el papel potencial de las instituciones internacionales para la negociación política ha crecido enormemente. Ellas contribuyen en particular, a establecer la agenda internacional, actúan como catalizadores para la formación de coaliciones y como escenario para iniciativas políticas y vinculación de los Estados débiles”*(1988, pág. 54).

Estas organizaciones supra estatales *“han sido muy importantes en su función de reunir a los representantes de países menos desarrollados [y] permiten a las entidades gubernamentales [...] convertir las coaliciones potenciales o tácitas en coaliciones transgubernamentales explícitas caracterizadas por la comunicación directa. [...] Los organismos internacionales frecuentemente son instituciones convenientes para los Estados débiles. La regla de ‘un Estado – un voto’ del sistema de Naciones Unidas favorece las coaliciones de los pequeños y menos poderosos”*. Esto permite alcanzar acuerdos y conformar grupos de presión *“empleados para legitimizar otras demandas [que si bien] raramente son vinculantes [...] hacen que la oposición parezca más duramente centrada en la defensa de intereses propios y menos sustentables”* que los del conjunto”(1988, págs. 54-55).

Tabla 4 - Resumen de procesos políticos bajo las condiciones del realismo y de la interdependencia compleja

	Realismo	Interdependencia compleja
Metas de los actores	La seguridad militar será la meta predominante.	Las metas de los Estados variarán según las áreas de cuestiones. La política transgubernamental puede establecer metas difíciles de definir. Los actores transnacionales pueden perseguir sus propias metas.
Instrumentos de la política estatal	La fuerza militar será más eficaz, aunque la economía y otros instrumentos también serán empleados.	Recursos de poder específicos a cada área de problemas serán más relevantes. La manipulación de la interdependencia, los organismos internacionales y los actores transnacionales serán los instrumentos mayores.
Establecimiento de la agenda política internacional	Los cambios potenciales en el equilibrio de poder y las amenazas a la seguridad establecerán la agenda de alta política e influirán fuertemente en otras agendas.	La agenda será afectada por los cambios en la distribución de los recursos de poder dentro de las áreas de cuestiones; la naturaleza de los regímenes internacionales; los cambios en la importancia de actores transnacionales; la vinculación de otras cuestiones y la politización como resultado de la creciente interdependencia de sensibilidad.
Vinculación de cuestiones	La vinculación de temas reducirá las diferencias en los resultados entre las distintas áreas de cuestiones y reforzará la jerarquía internacional.	La vinculación de cuestiones por parte de los Estados fuertes será más dificultosa dado que la fuerza es ineficaz. Las vinculaciones de cuestiones por parte de los Estados débiles a través de los organismos internacionales erosionarán – antes que reforzar– la jerarquía internacional.
Rol de los organismos internacionales	Los roles son menores, limitados por el poder del Estado y la importancia de la fuerza militar.	Los organismos establecerán agendas, inducirán la formación de coaliciones y funcionarán como escenarios para la acción política de los Estados débiles. La capacidad para elegir el foro adecuado para un problema y para movilizar votos será un importante recurso político.

© (Keohane & Nye Jr, 1988, pág. 57).

El poder blando

“¿Qué es Poder Blando? Es la habilidad de obtener lo que se desea a través de la atracción en lugar de la coerción o los pagos. Surge de los atractivos de la cultura de un país, sus ideales políticos y sus políticas”. Cuando se puede lograr atraer a otros para pensar como uno o desear como uno, o cuando se es fuente de admiración para otros, no resulta tan necesario destinar recursos para dotarse con los elementos para obligar a esos otros a aceptar nuestra voluntad. *“La seducción siempre es más eficaz que la coerción y muchos valores como democracia, derechos humanos y oportunidades individuales son profundamente seductores”* (Nye, 2004, pág. x).

¿Qué es el poder?

“El poder es la habilidad para influir en el comportamiento de los otros para conseguir los resultados que uno quiere. Pero hay varias maneras de influir en el comportamiento de los demás: Se puede coaccionar [obligar] con amenazas; se puede inducir con pagos; o se puede atraer o vencer a los otros de desear lo que uno desea”. A veces el concepto de poder se analiza de ma-

nera muy restrictiva, por control y coerción: El poder es lograr que otros hagan lo que no quieren hacer. Pero el concepto no suele ser tan simple. *“Para medir el poder en términos de cambiar el comportamiento de los demás, primero debemos conocer sus preferencias”*. De lo contrario podríamos equivocarnos nuestra evaluación de nuestro propio poder, que podría desaparecer rápidamente si las circunstancias cambian. *“El poder siempre depende del contexto en el que existe la relación entre los actores (Nye, 2004, pág. 2)”*.

Sin embargo, podemos afectar el comportamiento de otros sin imponerlo. Si otro actor acepta la legitimidad de mis objetivos, se lo podría convencer de hacer cosas sin necesidad de forzarlo o imponerle la idea. Pero existen quienes consideran que en cuestiones de poder, incluir *“comportamiento y motivación es complicado”* y prefieren pensar el poder simplemente como *“la posesión de capacidades y recursos para influenciar los resultados”*. El poder definido por la capacidad de controlar la base del poder... los medios y recursos (población, territorio, recursos naturales, poder económico y militar, etc.). ¿Qué pasa entonces cuando un poderoso [en estos términos] no consigue imponer sus metas, contra alguien menos poderoso [siempre en estos términos]? *“Tener recursos de poder [base de poder] no garantiza siempre obtener los resultados deseados”* (Nye, 2004, págs. 2-3).

Convertir esa base de medios y recursos en poder concreto *“requiere estrategias bien diseñadas y un liderazgo hábil, [...] pero a menudo sucede que las estrategias no son adecuadas y los líderes se equivocan”*. Es importante saber quién tiene más recursos, pero igualmente lo es entender el contexto en el que esos recursos proporcionan poder. El valor intrínseco de los recursos puede variar al cambiar las circunstancias, por lo que recursos y contexto son inseparables a la hora de evaluar poder (Nye, 2004, págs. 3-4).

“La agenda de la política mundial se ha convertido en un juego de ajedrez tridimensional en el que se puede ganar sólo jugando tanto vertical como horizontalmente”. Un nivel superior, de relaciones interestatales clásicas, de fuerza, básicamente con poder militar, más concreto en términos de polaridad; un nivel intermedio de relaciones económicas, donde el poder no es difuso pero está más distribuido y rige una multipolaridad variable; y finalmente un nivel inferior, básicamente transnacional, con una distribución de poder difusa y caótica. Sin embargo muchos asuntos internacionales se conducen solo como si se estuvieran moviendo en el nivel superior, *“equivocando lo necesario por lo suficiente. Jugadores unidimensionales en un juego*

de tres dimensiones. [...] Lograr resultados en el nivel transnacional inferior a menudo requiere el uso de recursos de poder blando” (Nye, 2004, págs. 4-5).

Poder blando

“El poder duro puede descansar en incentivos (zanahorias) o amenazas (palos). [...] La forma indirecta de conseguir lo que se quiere a veces se ha llamado ‘la segunda cara del poder’. Un país puede obtener los resultados que quiere en la política mundial porque otros países, admirando sus valores, emulando su ejemplo, aspirando a su nivel de prosperidad y apertura, desean seguirlo. [...] Este ‘**poder blando**’ –lograr de los otros los resultados que uno pretende- convence a las personas, más que coaccionarlas”. Los políticos no son ajenos al beneficio que significa el convencimiento por atracción. De hecho, cuanto más libre y democrática la sociedad, más necesario dominar esta forma de convencimiento... de ganar las preferencias de la gente. “La capacidad de establecer preferencias tiende a ser asociada con recursos intangibles, tales como una atractiva personalidad, cultura, valores e instituciones políticas, y políticas que son vistos como legítimas o que brindan autoridad moral” (Nye, 2004, págs. 5-6).

Nye es muy explícito respecto de que con poder blando no sólo estamos hablando de influencia. No son sinónimos. “Después de todo, la influencia también puede descansar en el poder duro de las amenazas o los pagos. Y el poder blando es más que sólo persuasión o la habilidad de movilizar a la gente con argumentos, aunque es una parte importante de ella. Es también la habilidad de atraer, y la atracción a menudo conduce a la aquiescencia. En pocas palabras, en términos de comportamiento el poder blando es **poder de atracción**”. Pero por otro lado, si bien señala que como todo poder, en última instancia se formaliza y realiza a través de medios de cambio, reconoce que estos son difusos y generalmente intangibles, ya que “el poder blando utiliza un tipo diferente de moneda (no la fuerza, no el dinero) para generar la cooperación: una atracción hacia los valores compartidos y la justicia y el deber de contribuir a la consecución de esos valores” (2004, págs. 6-7).

“Los tipos de comportamiento entre la orden y la cooptación se materializan a lo largo de un espectro que va desde la coacción al incentivo económico, al establecimiento de la agenda, a la pura atracción” (Nye, 2004, págs. 7-8).

En la siguiente figura ejemplificamos el espectro de acciones, conductas y recursos que se pueden asociar a los diferentes grados de poder, ubicando a la imposición en el extremo más duro y a la cooptación en el opuesto, más blando.



Fig. 3 - Espectro de comportamientos y recursos asociados al tipo de poder

Si bien existen recursos que serán más probablemente utilizados para la generación de poder duro y otros para la generación de poder blando, es posible que el mismo tipo de recurso pueda emplearse a lo largo de todo el espectro de comportamiento. Es probable que la pérdida de recursos de poder duro afecte la forma de encarar comportamientos típicos del poder blando, pero *“el poder blando no depende del poder duro: El Vaticano tiene mucho poder blando aunque no posea demasiados recursos de poder duro”* (Nye, 2004, pág. 9).

Y por supuesto Nye asocia el poder blando con la interdependencia y con sus características. Además identifica el contexto de la interdependencia compleja como el campo fértil para la aplicación del concepto de poder blando. *“Las Instituciones pueden aumentar el poder blando de un país. [...] Cuando los países hacen que su poder se vea legítimo a los ojos de los demás, se encuentran con una menor resistencia a sus deseos. Si la cultura y la ideología de un país son atractivas, otros lo seguirán con más gusto. Si un país puede delinear normas internacionales que sean coherentes con sus intereses y valores, es más probable que sus acciones parezcan legítimas a los ojos de los demás. Si utiliza las instituciones y sigue las reglas que inciten a otros países a canalizar o limitar sus actividades de las maneras que prefiera, no tendrá tanta necesidad de costosas zanahorias y palos”* (2004, págs. 10-11).

Fuentes de poder blando

“El poder blando de un país se apoya fundamentalmente en tres recursos: su cultura (en lugares donde es atractiva para los demás), sus valores políticos (cuando hace honor a ellos en casa y en el extranjero), y su política exterior (cuando se ve como legítima y con autoridad moral)”. Lo que

debe tenerse en cuenta respecto a los recursos para generar poder blando es que *“la eficacia de cualquier fuente de poder depende del contexto”* (Nye, 2004, págs. 11-12).

“La cultura es el conjunto de valores y prácticas que crean significado para una sociedad” y podemos distinguir entre cultura formal (ciencia, arte, literatura, etc.) o cultura popular. *“Cuando la cultura de un país incluye valores universales y sus políticas promueven valores e intereses que comparten los demás, aumenta la probabilidad de obtener sus resultados deseados debido a las relaciones de atracción y deber que se crean”*. Si los valores son apocados y la cultura es de alcance local solamente, la posibilidad de generar poder blando será muy limitada (Nye, 2004, pág. 11).

Los contactos personales e intercambios también son fuente de poder blando. El residente temporal de un país, ya sea por razones académicas o laborales, al regresar al suyo propio está en condiciones de “exportar” los valores culturales de elite, si es que ha sido adecuadamente imbuido de ellos (Nye, 2004, pág. 13). Así también, *“las políticas gubernamentales en el país y el extranjero son otra fuente potencial de poder blando”* pero debe tenerse en cuenta que *“pueden tener efectos a corto plazo y largo plazo, que varían según los cambios de contexto”*. Por otro lado, *“las políticas gubernamentales pueden reforzar o dilapidar el poder blando de un país. Políticas internas o exteriores, que parecen ser hipócritas, arrogantes, indiferentes a la opinión de otros, o sobre la base de un enfoque limitado a los intereses nacionales pueden socavar el poder blando”* (Nye, 2004, págs. 13-14).

La admiración que pueda suscitar una determinada sociedad, sus normas, sus dirigentes, su gobierno, etc., pueden condicionar la permeabilidad de sus admiradores para llevar a cabo sus ideas o preferencias. *“Los valores por los cuales pelea un gobierno en su comportamiento en el hogar (por ejemplo, la democracia), en las instituciones internacionales (en colaboración con otros), y en la política exterior (promoción de la paz y los derechos humanos) afectan en gran medida las preferencias de los demás. Los gobiernos pueden atraer o repeler a los demás por la influencia de su ejemplo. Pero **el poder blando no pertenece al gobierno en la misma medida en que el poder duro**”* (Nye, 2004, pág. 14). Pero debe tenerse precaución, pues esos mismos valores pueden originar envidia o rechazo, y por ende tener el efecto contrario de lograr oposición.

Los límites del poder blando

Pero no todo el mundo se siente a gusto con el concepto de poder blando, “*ya que conciben el poder en sentido estricto en términos de órdenes o control activo*”. Por supuesto que la atracción no siempre permite generar poder y en otras ocasiones puede que por sí sola no sea suficiente. “*Los escépticos que quieren definir el poder sólo como actos deliberados de mando y control están ignorando la segunda cara del poder -la capacidad de obtener los resultados que se desean sin tener que forzar a la gente a cambiar su comportamiento a través de amenazas o pagos [incentivos económicos]*” (Nye, 2004, pág. 15).

Es bueno saber en qué condiciones me puede resultar útil la capacidad de atracción y en cuáles no. Como ya se estableció previamente “*todo poder depende del contexto -quien se relaciona con quienes, bajo qué circunstancias- pero el poder blando depende más que el poder duro de la existencia de intérpretes y receptores bien dispuestos. Por otra parte, la atracción con frecuencia tiene un efecto difuso, creando influencia general en lugar de producir una acción específica fácilmente observable*” (Nye, 2004, págs. 15-16). El poder no depende sólo de la base real de poder con que se cuenta, sino también en gran medida de la percepción del otro de que esa base de poder lo afecta. En el caso del poder blando, este último concepto resulta central.

“*El poder blando es también probablemente más importante cuando el poder está disperso en otro país en lugar de concentrado*”. Los liderazgos autocráticos requieren mucho menor poder de convencimiento y tienen mucha más libertad de acción que los liderazgos democráticos (Nye, 2004, pág. 16). Es decir, es mucho más simple convencer a un solo líder autoritario que al conjunto de las instituciones y dirigentes que conforman un estado ordenado y bien constituido y una sociedad consciente de sus responsabilidades, derechos y obligaciones.

El poder blando no sólo es más difuso para su obtención, sino fundamentalmente para su aplicación. No es una bomba que se arroja sobre un blanco específico, ni dinero que se deposita en una cuenta o que sostiene un programa de intercambio o de desarrollo. “*Aunque el poder blando a veces tiene efectos directos sobre objetivos específicos, es más probable que tenga impacto en los objetivos generales que persigue un país. [...] El poder blando es particularmente relevante para la obtención de objetivos marco¹⁴*”. Las distintas herramientas tienen aplicaciones

¹⁴ “*Milieu goals*” en el original en inglés. Traducción del autor. “*Milieu*” está definido como entorno en el *Concise Oxford Spanish Dictionary* © 2009 Oxford University Press y en el *WordReference English-Spanish Dictionary* © 2011.

específicas dependiendo del contexto en el que se las emplee, pero eso no las hace irrelevantes (Nye, 2004, págs. 16-17).

*“Otros escépticos objetan la utilización del término **poder blando en política internacional**, porque los gobiernos no tienen control total de la atracción. [...] Esa es una razón más para que los gobiernos se aseguren de que sus propias acciones y políticas refuercen su poder blando en lugar de socavarlo”,* sobre todo con la importancia que las fuentes privadas de poder blando están tomando (Nye, 2004, pág. 17). Esa falta de control, que es totalmente real, requiere gobiernos e instituciones mucho más perceptivas y cuidadosas, porque lo que es muy difícil y lento de generar se puede desperdiciar en un abrir y cerrar de ojos.

El cambiante rol del poder militar

Ciencia y tecnología fueron motores de grandes cambios en el arte de la guerra durante el pasado siglo XX, sobre todo para las potencias militares. La era nuclear vio nacer a las **superpotencias**. El surgimiento de diferentes herramientas para el manejo de la información dio lugar a la llamada **revolución en asuntos militares**. *“La capacidad de usar tecnología de la información para crear armas de precisión, inteligencia en tiempo real, amplia vigilancia de los campos de batalla regionales y comando y control mejorados, permitió que Estados Unidos tomara la delantera como la única superpotencia militar del mundo”.* La contracara de los adelantos tecnológicos fue que *“incrementaron gradualmente el costo político y social del empleo de la fuerza militar con fines de conquista”.* La supremacía nuclear, teóricamente apta para la disuasión, en la práctica era difícil de emplear, excepto en casos extremos (Nye, 2004, págs. 18-19).

Pero en el moderno mundo de la economía globalizada e interconectada, el uso de la fuerza ya no resulta tan fácil ni sencillo de implementar, sostener y justificar. *“A diferencia de períodos anteriores, las **islas de paz** donde el uso de la fuerza ya no es una opción en las relaciones entre los estados han llegado a caracterizar las relaciones entre la mayoría de las democracias liberales modernas [...]. La existencia de estas islas de paz es una prueba de la creciente importancia del poder blando en donde se comparten valores sobre lo que constituye un comportamiento aceptable entre estados democráticos similares”* (Nye, 2004, pág. 20).

Y no solo las democracias bien constituidas recelan sobre el empleo del poder militar. *“Incluso los países no democráticos que sienten menos restricciones morales populares en el uso de la fuerza tienen que considerar sus efectos sobre sus objetivos económicos. [...] En la era de la in-*

formación, las ventajas cooperativas serán cada vez más importantes. Por otra parte, las sociedades que mejoran sus habilidades para cooperar con los amigos y aliados también pueden obtener ventajas competitivas frente a sus rivales” (Nye, 2004, pág. 20). Cada vez pareciera estar más relegado el uso de la fuerza y ser más adecuada la priorización de la interdependencia.

Esto no pretende expresar que el poder militar no tiene más cabida en las relaciones internacionales. *“La tecnología es un arma de doble filo. Por un lado, los cambios tecnológicos y sociales hacen que la guerra sea más costosa para las democracias modernas. Pero al mismo tiempo, la tecnología está poniendo nuevos medios de destrucción en manos de grupos e individuos extremistas” (Nye, 2004, pág. 21).*

Los sistemas que hacen al funcionamiento de las sociedades modernas se han complejizado, se han hecho más eficientes, pero a la vez y por las mismas razones más frágiles y vulnerables. La tecnificación de la vida diaria agiliza y facilita las interacciones de los hombres y las hace más accesibles, incluso para aquellos que buscan vulnerarlas. Se ha *“democratizado la tecnología”* y ciertos artefactos y armas que antes estaban restringidos por especificidad o tamaño hoy son accesibles a diversos grupos y organizaciones. Las comunicaciones se han agilizado y generalizado, facilitando el contacto global y la diseminación de información. *“El terrorismo depende fundamentalmente del poder blando para su victoria final. Depende de su capacidad de atraer el apoyo de la gente por lo menos tanto como de su capacidad para destruir la voluntad de lucha del enemigo” (Nye, 2004, págs. 21-22).*

Otra tendencia que debe analizarse es el incremento en la letalidad de las acciones terroristas. Mientras que los atentados terroristas de gran parte del siglo veinte causaron conmoción con unas pocas muertes, las bajas inocentes en la actualidad se cuentan por cientos y por miles, todas ellas ocasionadas *“sin el uso de armas de destrucción masiva”*. ¿Qué pasaría si estos elementos cayeran en poder del terrorismo? En el pasado las grandes matanzas de la humanidad requirieron grandes aparatos estatales y militares para concretarse y hoy eso está en las manos de cualquier ciudadano común. Esta forma de *“privatización de la guerra”* o mejor dicho de la destrucción, podría *“afectar profundamente la naturaleza de nuestra civilización urbana” (Nye, 2004, pág. 24).*

El uso de la fuerza no ha perdido todavía su rol en las relaciones internacionales, pero pensar que esa es la única forma de enfrentar el terrorismo es cometer el grave error de no entender

que es *“a través del poder blando que los terroristas obtienen el apoyo general, así como sus fuentes de reclutamiento”* (Nye, 2004, págs. 24-25).

La interacción entre el poder duro y el poder blando

“El poder duro y blando a veces se refuerzan y algunas veces se interfieren entre sí”. Perseguir popularidad puede ser un motivo para no emplear el poder duro, y emplearlo indiscriminadamente puede generar oposición. Estados pequeños pueden aliarse para enfrentar el poder de un estado más poderoso; o pueden constituirse en *“vagón de cola”* de los poderosos si estos acompañan su poder duro con cuotas de poder blando, que lo hagan más atractivo. La gente normalmente se siente atraída por el poder (o por el poderoso); si bien el débil puede suscitar simpatías y apoyos, las apuestas habitualmente se inclinan por el fuerte (Nye, 2004, págs. 25-26).

“La guerra de Irak, en 2003, es un ejemplo interesante de la interacción de las dos formas de poder”. La capacidad de disuasión militar, la reputación de EE.UU. en cuanto al uso de su poder duro, las posibilidades de impulsar el proceso de paz en medio oriente y la disuasión a Estados de medio oriente para apoyar al terrorismo internacional anti-americano fueron las razones *“duras”* para ir a la guerra. Pero también había razones blandas, como la creencia de que el poder norteamericano podría *“exportar”* democracia a Irak y transformar la forma de hacer política en oriente medio. *“¿Qué hay de malo con el dominio al servicio de principios sensatos y altos ideales?”*. La legitimidad de la guerra fue un punto en el cual se intentó balancear el poder duro de EE.UU., desgastando su poder blando; haciendo más costoso el uso de su poder duro. La campaña antiamericana desarrollada para cuestionar sus razones para ir a la guerra (altruismo vs ansias imperialistas) dificultó a los gobiernos aliados a EE.UU. brindar apoyo abiertamente por el impacto que dicho apoyo podría tener en su población y política interna. De esta manera, el poder blando ejerció una influencia decisiva sobre la capacidad de aplicar el poder duro (Nye, 2004, págs. 26-27).

Las protestas fueron otra forma de desafiar la *“incuestionable”* supremacía americana. *“Las protestas no representan a la **comunidad internacional**, pero a menudo sí afectan las actitudes de los editorialistas, los parlamentarios y otras personas influyentes en países importantes, cuyas opiniones se resumen”* en ese concepto; ellos son la voz de la comunidad internacional. Además de este *“colectivo”* debemos considerar otro relacionado a él, con tanto o más peso: La

Opinión Pública. La forma en que los medios influenciaron la opinión pública fue particularmente importante en el mundo islámico. El terrorismo consiguió más adeptos por oposición a la postura de guerra norteamericana en Irak, que por simpatías a la causa (Nye, 2004, págs. 28-29).

Los cultores del poder duro y los que, como los realistas tradicionales, piensan que la única forma de poder es la que se aplica mediante el empleo de la fuerza, sostienen que la cooperación entre países se obtiene en la medida en que dicha postura alimente sus intereses. *“Los escépticos argumentan que debido a que los países cooperen por interés propio, la pérdida de poder blando no importa mucho. Pero los escépticos no entienden que la cooperación es una cuestión de grado, y que el grado se ve afectado por la atracción o repulsión”* (Nye, 2004, pág. 29). El mundo está lleno de ejemplos de cooperación forzada por interés, que se rompe o se revierte no bien la balanza de intereses comienza a pesar distinto en las decisiones de los Estados. De lo que se está hablando aquí es de la *“inclinación a cooperar”*. Si el poder blando de un país logra generar esa inclinación, el empleo de su poder duro siempre será menos costoso y más eficiente. Uno no reemplaza al otro. Se complementan.

“Este juego político en una era de información global sugiere que la importancia relativa del poder blando se incrementará. Los países que tienden a ser más atractivos y ganar poder blando en la era de la información son aquellos con múltiples canales de comunicación que ayuden a enmarcar las cuestiones, cuya cultura e ideas dominantes se acercan más a las normas prevalentes a nivel global (que hacen hincapié en el liberalismo, el pluralismo y la autonomía), y cuya credibilidad se ve reforzada por sus valores y políticas nacionales e internacionales”. La cultura es una significativa fuente de poder blando, pero las acciones de gobierno son igualmente importantes, no solo a través de la implementación de programas específicos, sino también, *“y más importante aún, cuando las políticas desarrolladas eviten la arrogancia y adopten valores que otros admiran”* (Nye, 2004, págs. 31-32).

Ejerciendo poder blando

“Los gobiernos utilizan el poder militar para aplicar amenazas, luchar y, con una combinación de habilidad y suerte, lograr los resultados deseados en un plazo razonable. El poder económico es a menudo una cuestión igualmente sencilla. [...] El poder blando es más difícil de ejercer, porque muchas de sus fuentes están fuera del control de los gobiernos y sus efectos dependen en

gran medida de la aceptación de las audiencias receptoras. Más aún, los recursos de poder blando a menudo trabajan indirectamente configurando el entorno de la política, y a veces tardan años en producir los resultados deseados". No siempre las acciones de poder duro son efectivas o producen los efectos deseados rápidamente. "La marca de una gran campaña [militar] no es lo que esta destruye, sino lo que permite construir. [...] Generalmente, sin embargo, los recursos de poder blando son más lentos, más difusos, y más engorrosos para esgrimir que los recursos de poder duro" (Nye, 2004, págs. 99-100).

Los medios de comunicación han sido desde sus comienzos una importante fuente de poder blando, y la radio fue ampliamente usada en este sentido en el período entre guerras. Al decir de Anthony Eden, Secretario de Exterior británico en 1937, *"es perfectamente cierto, por supuesto, que la buena propaganda cultural no puede remediar el daño hecho por una política exterior mala, pero no es exagerado decir que incluso la mejor de las políticas diplomáticas puede fallar si se descuidan las tareas de interpretación y persuasión que las modernas condiciones imponen"* (Nye, 2004, pág. 101). Los modernos medios de comunicación proporcionan una herramienta sumamente ágil para la generación de poder blando, particularmente por su capacidad de penetración y de homogeneización de audiencias.

Sin embargo, no debe confundirse la "agilidad para crear poder" con la "celeridad para hacer uso" de ese poder. Sin importar la facilidad con que se lo pueda generar, el poder blando actúa despacio. Valga como ejemplo este análisis de Nye: *"A medida que la Guerra Fría se desarrollaba, se produjo una división entre los partidarios de los medios lentos de la diplomacia cultural - arte, libros, intercambios- que tenían un efecto de goteo, y los partidarios de los medios rápidos de la radio, películas y noticieros, que prometían un más inmediato y visible beneficio. [...] Los proponentes de estos dos enfoques debatieron sobre cómo debería el gobierno invertir en poder blando. Los agresivos o conservadores, no eludían la propaganda directa, mientras que los sensibles o idealistas argumentaban que cambiar las actitudes extranjeras es un proceso gradual que debe ser medido en años. También hubo debates en torno a cuán libre de control gubernamental deberían ser los programas apoyados por el gobierno. [La realidad es que] había una delgada línea entre información y propaganda"* (2004, págs. 102-103).

Y los medios de comunicación, la información y la propaganda nos llevan, en el razonamiento del autor, al uso diplomático del poder. *"Promover imágenes positivas del propio país no es*

nuevo, pero las condiciones para proyectar el poder blando se han transformado dramáticamente en los últimos años”. Un alto porcentaje de países bajo regímenes democráticos hace que debamos tener presente a la opinión pública en esos países, independientemente del sentir de los líderes, ya que las acciones de estos últimos tendrán muy en cuenta el pensamiento de sus sociedades. *“Formar la opinión pública se vuelve aún más importante en donde los gobiernos autoritarios han sido sustituidos por nuevas democracias. Aun cuando los líderes extranjeros son amigables, su margen de maniobra puede ser limitado si sus públicos y los parlamentos tienen una imagen negativa de los Estados Unidos y sus políticas. En tales circunstancias, la diplomacia orientada a la opinión pública puede llegar a ser tan importante para los resultados como las tradicionales comunicaciones diplomáticas clasificadas entre los líderes”* (2004, pág. 105). Esto es válido sobretodo en países que durante mucho tiempo han estado en la “vereda opuesta”. Un cambio de régimen más amigable a los intereses propios no es suficiente para que la sociedad como un todo se sienta inclinada o atraída hacia el afianzamiento de relaciones.

*“La **información es poder**, y hoy en día una parte mucho mayor de la población mundial tiene acceso a ese poder. [...] Los avances tecnológicos han dado lugar a una reducción dramática en el costo de procesar y transmitir información. El resultado es una explosión de información, que ha producido una **paradoja de la abundancia**. Abundante información provoca escasez de atención. Cuando las personas se sienten abrumados por el volumen de información que enfrentan, tienen dificultades para discernir en qué concentrarse”* (Nye, 2004, págs. 105-106). Esto no es necesario explicarlo, ya que lo vivimos todos los días. Una simple búsqueda en Google puede conducir al lector desprevenido a información incorrecta sino se hace un pequeño análisis de los vínculos ofrecidos, la información contenida en ellos y sus fuentes. Sin la capacidad para separar la paja del trigo, la sobre abundancia de información es perjudicial, pero esta capacidad debe residir en el receptor de la comunicación y no en el emisor.

Por eso Nye nos trae a colación, respecto del uso diplomático del poder blando, los factores de verosimilitud y fidelidad de la información recostada sobre la confianza en la fuente. *“Además, los públicos se han vuelto más cautelosos y conscientes acerca de la propaganda. Entre los editores y líderes de opinión, la **credibilidad** es el recurso crucial y una importante fuente de poder blando. La reputación se vuelve aún más importante que en el pasado, y las luchas políticas se producen por la creación y la destrucción de la credibilidad. [...] La reputación siempre ha importado en la política mundial, pero el papel de la credibilidad se convierte en un recurso de poder*

*aún más importante debido a la paradoja de la abundancia. La información que parezca ser propaganda no sólo puede ser despreciada, pero también puede llegar a ser contraproducente si socava la reputación de credibilidad de un país. [...] En estas nuevas condiciones de la era de información con fuentes alternativas de noticias, **cada vez más lo convincente o subliminal puede ser más eficaz que lo agresivo o directo**” (2004, págs. 106-107).*

Edward Murrow, el Director de la Agencia de Información de los Estados Unidos (USIA¹⁵) durante la administración de John F. Kennedy, definió la diplomacia pública como *“las interacciones dirigidas no sólo a gobiernos extranjeros, pero sobre todo a los individuos y organizaciones no gubernamentales, y se presenta a menudo como una variedad de puntos de vista privados además de los puntos de vista del gobierno”*. No es sólo propaganda (la que adolece de credibilidad) ni sólo relaciones públicas: *“también implica la construcción de relaciones a largo plazo que crean un entorno propicio para las políticas del gobierno”* (Nye, 2004, pág. 107). Con esto pretendía establecer el hecho, puertas adentro de su gobierno, de que la diplomacia no sólo cuenta para relacionarse con los gobiernos de otros países. También sirve y es quizás más importante, las relaciones que puede lograr con otras sociedades, pues los gobiernos y gobernantes pasan, pero son las sociedades y sus formas de pensar las que permanecen y sobre las que resulta más rentable actuar.

A continuación Nye nos explica cómo se manifiesta y apoya el poder blando a través de las acciones diplomáticas del Estado: *“Hay tres dimensiones de la diplomacia pública, las tres son importantes y requieren diferentes proporciones relativas de información directa del gobierno y relaciones culturales de largo plazo. La primera y más inmediata dimensión es la **comunicación diaria**, que consiste en explicar el contexto de las decisiones de política interior y exterior”*. El funcionario no sólo debe tomar decisiones correctas, sino también debe poder comunicarlas adecuadamente, para que el mensaje a transmitir no se malinterprete. *“La dimensión del día a día también debe incluir la preparación para hacer frente a las crisis y contrarrestar los ataques. Una capacidad de respuesta rápida significa que los datos falsos o la información engañosa puede tener una respuesta inmediata”* (2004, págs. 107-108).

*“La segunda dimensión es la **comunicación estratégica**, en la cual se desarrolla un conjunto de temas simples, muy parecido a lo que ocurre en una campaña política o publicitaria. La campa-*

¹⁵ USIA: United States Information Agency.

ña planifica eventos simbólicos y las comunicaciones en el transcurso de un año para marcar a fuego los temas centrales, o para promover una política gubernamental particular. [...] Los temas hacen especial hincapié en iniciativas políticas particulares” (2004, págs. 108-109).

“La tercera dimensión de la diplomacia pública es el desarrollo de **relaciones duraderas** con las personas clave durante muchos años a través de becas, intercambios, formación, seminarios, conferencias y acceso a los medios de comunicación” (2004, pág. 109).

“La diplomacia pública efectiva es una calle de doble sentido que consiste en escuchar y hablar. El poder blando se apoya en algunos valores compartidos. Es por eso que los intercambios son a menudo más eficaces que la mera difusión”. Lograr que otros hagan lo que se desea “requiere comprender la forma en que están escuchando nuestros mensajes, y efectuar el ajuste fino correspondiente”. Esto es así porque “toda la información atraviesa filtros culturales, y las declaraciones declamatorias rara vez son escuchadas como se pretendía. Sólo decir es mucho menos influyente que las acciones y símbolos que muestran, al tiempo que dicen. [...] No sólo es necesario que las acciones refuercen a las palabras, sino que también es importante recordar que las mismas palabras e imágenes que tienen más éxito en la comunicación a un público nacional pueden tener efectos negativos ante un público extranjero” (págs. 111-112).

“Aun cuando la política y las comunicaciones están en sintonía, manejar recursos de poder blando en la era de la información es difícil. Por un lado, las comunicaciones gubernamentales son sólo una pequeña fracción del total de comunicaciones entre las sociedades en una época inundada de información”. Películas, cadenas de noticias y comerciales y todo tipo de organizaciones privadas, son de difícil control para los gobiernos, pero constituyen comunicación entre las sociedades. “Algunos escépticos han concluido que debemos dejar que las fuerzas del mercado se hagan cargo de la presentación de la propia cultura e imagen a los públicos extranjeros [...] pero esta conclusión es demasiado simplista”. El mercado solo llega a dónde hay beneficios. “El apoyo del gobierno a intercambios de alta cultura a menudo ha tenido efectos importantes sobre las principales élites extranjeras. Desarrollar relaciones a largo plazo no siempre es rentable en el corto plazo, y por lo tanto dejárselo simplemente al mercado puede conducir a la falta de inversión” (pág. 113).

“Los militares también pueden desempeñar un papel importante en la creación de poder blando. Además del aura de poder que es generada por sus capacidades de poder duro, los militares

tienen una amplia gama de intercambios de oficiales, adiestramiento conjunto, y programas de asistencia con otros países en tiempos de paz". Según Perry, ex Secretario de Defensa, "esos contactos entre militares pueden constituir un aspecto de la **defensa preventiva**, mediante el desarrollo de vínculos y ayudando a delinear las perspectivas de oficiales militares extranjeros más en consonancia con los enfoques" del propio país. "En varias ocasiones, estos contactos han proporcionado canales de influencia no disponibles a través de medios diplomáticos normales", incluso mejores que los brindados por el sistema diplomático tradicional (pág. 116).

Dentro del ámbito militar, las operaciones psicológicas involucran el manejo de recursos de poder blando con técnicas de "engaño y desinformación que es eficaz en la guerra, pero contraproducente en la paz. Igualmente importante en las tácticas de guerra es el manejo de las noticias para reducir las percepciones desfavorables. Una rígida censura no es siempre la respuesta". La técnica de incorporar periodistas a las unidades de primera línea¹⁶, empleada por el Pentágono en la Segunda Guerra del Golfo, fue muy efectiva para contrarrestar la propaganda de Irak, evitando con ello que la reputación y credibilidad de los Estados Unidos se viera afectada (págs. 116-117).

"Los problemas con el rol militar en ejercer el poder blando surgen cuando se procura aplicar tácticas de guerra en situaciones ambiguas. Esto es especialmente tentador en la actual -mal definida- guerra contra el terrorismo, que desdibuja la distinción entre las actividades civiles normales y la guerra" (pág. 117).

¹⁶ Denominada "weaponization of reporters", que podría traducirse como "militarización de periodistas".

DESARROLLO

CAPÍTULO 3 – EL ANÁLISIS CON LA LUPA DE LA EXPERIENCIA

La experiencia del mundo no consiste en el número de cosas que se han visto, sino en el número de cosas sobre las que se ha reflexionado con fruto.

Gottfried Leibniz¹⁷.

Como se explicó en la introducción al momento de describir el diseño de la investigación, una de las técnicas elegidas para el relevamiento de datos fue el desarrollo de entrevistas o encuestas a un grupo escogido de especialistas con experiencia en el Modelo de pensamiento estratégico.

Respecto de las entrevistas conducidas, a los efectos de no sobrecargar demasiado este documento se han incluido como Anexo 1 solamente las conclusiones extractadas en cada oportunidad. Los archivos de sonido y las transcripciones de dichas entrevistas se encuentran en poder del autor. Lo mismo se efectuó con las encuestas, desarrolladas en aquellos casos en que se dificultó la materialización de una entrevista, y los cuestionarios remitidos por los encuestados se encuentran también en poder del autor.

Las conclusiones mencionadas son producto del análisis conceptual efectuado por el autor sobre las respuestas u opiniones de los entrevistados / encuestados. Posteriormente, las conclusiones se sistematizaron para agruparlas en función de temas generales respecto de la estrategia y el Modelo de pensamiento estratégico y de las tres categorías de análisis definidas en el marco de la investigación, al efecto de poder efectuar un análisis comparativo de las diferentes posturas. Dicho análisis comparativo, bajo la óptica del autor, es el que se expone a continuación, en el presente capítulo.

De las relaciones entre Estados y su forma de conducirlos estratégicamente

De las teorías políticas que pretenden explicar la forma en que funciona la comunidad internacional y se relacionan los países, las dos más conocidas e importantes son el realismo y el idealismo o liberalismo. Dichas teorías pueden considerarse como los dos límites externos de una amplia gama de opciones. De hecho, son dos posturas extremas que difícilmente puedan por sí solas explicar todas las facetas de las relaciones entre Estados. *“No se puede ser totalmente*

¹⁷ Gottfried Leibniz (1646-1716) Filósofo, físico y matemático alemán.

realista o totalmente idealista. Se debería tender a un realismo pragmático; saber que existe un balance entre las dos cosas”(Alemanno, 2012)¹⁸.

Los especialistas coinciden en que la guerra es una opción más en el abanico de conductas políticas posibles, pero al mismo tiempo admiten que no se puede considerar a la guerra y a la paz como dos condiciones claramente separadas. Son estadios de una misma relación política y el tránsito de una a otra es producto de una interacción social permanente. La estrategia nunca es puramente cooperativa o puramente competitiva. Es una mezcla de opciones que buscan influir en la mente del otro. *“La forma más sublime de la estrategia es aquella en la que el otro hace lo que yo quiero, sin darse cuenta de que hace lo que yo quiero”* (Monteverde, 2012)¹⁹(Alonso J. , 2012)²⁰.

La estrategia es en sí misma una forma de pensar. No puede palpase... reside en la mente de los individuos. Desde ese punto de vista es absolutamente ideal. Son ideas que se transmiten de las mentes de unos hacia las mentes de otros, y viceversa, como desarrollando una negociación puramente intelectual, una dialéctica de voluntades. Pero aunque inmaterial, dialéctica e ideal, *“la estrategia no puede ser visualizada como una concepción teórica. Es una praxis... una teoría para la práctica de la estrategia”*. Si sólo nos limitáramos a pensarla, la estrategia no existiría. Es esa dialéctica, esa negociación la que la torna “visible”... la que produce efectos. Pues sí, la estrategia produce efectos a través de sus decisiones... esas decisiones estratégicas que se toman hoy, pero impactan en el futuro, en el largo plazo. Si las decisiones del hoy no impactan en el largo plazo, entonces no son decisiones estratégicas (Monteverde, 2012)²¹ (Alonso J. , 2012)²².

Pero en el presente, con la globalización, la complejidad²³ de las relaciones y la vertiginosidad de las comunicaciones, resulta cada vez más común que los distintos niveles de pensamiento y decisión se entrelacen entre sí y se mezclen los efectos de sus decisiones. Las más mínimas acciones, aunque tengan el grueso de su impacto aquí y ahora, suelen dejar consecuencias en el

¹⁸ Conclusión N°16.

¹⁹ Conclusión N°1.

²⁰ Conclusión N°15.

²¹ Conclusión N°2.

²² Conclusiones N°9 y 10.

²³ Para profundizar en el tema de la complejidad y la estrategia, se sugiere consultar (Alemanno, Complejidad y Estrategia, 2011)

largo plazo y entonces comienzan a tener al menos un ligero efecto estratégico (Monteverde, 2012)²⁴ (Alonso J. , 2012)²⁵.

Se hace hincapié particularmente en que no se debe confundir a la estrategia con un nivel jerárquico, lo cual es muy propio del ámbito militar. Se debe establecer claramente y comprender la diferencia entre los distintos horizontes de decisión y los niveles jerárquicos que toman decisiones. *“No existe una vinculación taxativa y absoluta entre ellos. Producto de ello es que los diferentes ‘sistemas de decisión’ que corresponden a cada horizonte se aplican en mayor o menor grado en todos los niveles”*. Y entonces es cuando ubicamos correctamente a la estrategia como un “sistema de decisión” y no como un nivel jerárquico. *“El líder militar de alta jerarquía debe poder interactuar en todos los niveles jerárquicos, para lo cual debe poder interpretar todos los horizontes de decisión y desenvolverse en los distintos sistemas de decisión”* (Alonso J. , 2012)²⁶.

La estrategia orientada al marco externo, es decir la política exterior de la Nación, como política de estado, se compone fundamentalmente de tres ámbitos o campos de acción: El diplomático (político), el económico y el militar. Su interrelación construye el andamiaje de actitudes y acciones cuyo fin es satisfacer los intereses convenidos en la constitución nacional. La precaución a tener en cuenta, es que *“cuando existe un liderazgo de tipo autoritario o “dictatorial” las metas nacionales se confunden con las metas propias de quienes lideran, por lo cual las políticas de estado son reemplazadas por políticas de gobierno”*, que duran lo que dura el gobierno y por ende no admiten estrategia, pues no vislumbran el largo plazo (Alonso J. , 2012)²⁷.

Del Modelo de Pensamiento Estratégico de la Escuela de Guerra Naval

Respecto del Modelo como herramienta de trabajo, en general los especialistas concuerdan en que es un sistema de pensamiento, pero cada uno lo ve con distintos grados de compromiso metodológico. Por un lado se critica el afán procedimental y se lo relaciona a la mecánica estructurada de los procesos de toma de decisiones en la Armada, asociado tal vez a que su etapa de desarrollo más fructífera coincidió con el nacimiento y auge de la informática. Se sostiene que la estrategia no admite recetas ni formularios y que lo último que hace el estratega es se-

²⁴ Conclusión N°2.

²⁵ Conclusión N°11.

²⁶ Conclusiones N°12 y 13.

²⁷ Conclusiones N°14 y 16.

guir procedimientos. Distinto es pensar en la necesidad de sistematizar u ordenar la forma de trabajar, pero *“el que tiene talento, no necesita esto”* (Monteverde, 2012)²⁸.

Por otro lado, si bien se refrenda que lo que se buscaba era ordenar el pensamiento, se debe aceptar una cierta “metodologización”. *“El método es necesario para ordenar los pensamientos y las acciones. No se debe tener miedo a admitir la necesidad de un método. Lo que sí debemos poder hacer, para que el método nos asista, es determinar qué grado de flexibilidad emplear, en virtud del contexto y del nivel de trabajo. Método no implica inflexibilidad... rigidez. Método implica orden. Si eso no se entiende, en lugar de asistencia para avanzar, sólo conseguiremos resistencia”* (Alonso J. , 2012)²⁹.

Se coincide en que el sustento del Modelo se encuentra en las disciplinas de base y que sin ellas no se puede llegar a dominarlo, reforzando el hecho de que el estratega, ante todo es una persona que debe ser dueño de una vasta cultura y conocimientos generales (Monteverde, 2012)³⁰. *“Para entender el surgimiento del método de FRISCHKNECHT es preciso comprender la base de cada uno de los conceptos, que surgen de diversas ciencias. No se pueden discutir determinados conceptos sin conocer de dónde provienen y cuál es su base doctrinal o conceptual. De lo contrario se corre el riesgo de pervertir el trabajo... no con la intención de hacerlo, pero por falta de conocimiento”* (Alonso J. , 2012)³¹.

En línea con lo anterior, se sostiene a su vez que por la resistencia a la innovación en organizaciones tan estructuradas como la Armada, resulta necesario establecer un lenguaje propio, que nos libere de la discusión terminológica para poder dedicarnos a los temas de fondo. *“No es difícil aceptar esto para usar la metodología, pero se requiere mucho tiempo de interacción para conformar un grupo que pueda discutirlo, perfeccionarlo y evolucionarlo. Mantener vivo el sistema”* (Monteverde, 2012)³².

También se coincide en resaltar la afinidad del Modelo con la teoría del intercambio social (Homans, 1958). *“La relación entre actores a través de sus intereses, visto por Homans como una transacción de bienes, tanto materiales como inmateriales, y la visualización del poder co-*

²⁸ Conclusiones N°3 y 4.

²⁹ Conclusiones N°1 y 4.

³⁰ Conclusión N°3.

³¹ Conclusión N°2.

³² Conclusión N°5.

mo la consecuencia de la dependencia y no tanto de la fuerza” (Monteverde, 2012)³³. *“Todo se basa en el intercambio. Solo debemos distinguir entre las relaciones de intercambio ‘racionales’ y las que son ‘emocionales o pasionales’. En estas últimas somos capaces de dar todo, sin pedir nada a cambio. Para todo lo demás, existe un intercambio real que busca la satisfacción de intereses o necesidades”*. Es en medio de ese intercambio social, que si no se logra negociar una solución que beneficie a todos, el único camino es la “guerra”, aunque no sea la que habitualmente entendemos los militares (Alonso J. , 2012)³⁴ (Alemanno, 2012)³⁵.

Entrando ya en otro nivel de detalle, y ligado de alguna manera con las cuestiones que examinaremos más adelante al entrar en las diferentes categorías de análisis, algunos especialistas cuestionaron desde su experiencia de hoy, parte de los conceptos que integran el Modelo, aclarando que son cuestiones que merecen mayor debate. Por ejemplo se cuestionó la categorización de los objetos en reales e ideales, bajo la premisa que siendo la estrategia algo que existe en la mente de los estrategas, ningún objeto es real. Son todos objetos ideales, que existen en la cabeza del analista, y de los cuales a lo sumo se puede decir que tienen un “sustento material” o no. *“Se trabaja sobre ideas, para alterar ideas. La materia se hace concreta, recién al pasar a la acción, al operacionalizar, pero eso ya no es estrategia”*. Se reconoce además que el ámbito en el que se localizan los objetos es fundamental a la hora de determinar su “materialidad”: *“El ámbito militar es necesariamente material. El político es totalmente ideal. El económico, está en el medio, porque se trabaja con objetos reales y con simbolismos”* (Monteverde, 2012)³⁶.

También se cuestionó la necesidad de jerarquizar intereses, es decir diferenciarlos entre mayores, menores y medios de cambio. Estos últimos son los únicos que, a juicio del especialista, merecen ser diferenciados del resto. Jerarquizar explícitamente al resto de los intereses puede resultar contraproducente pues encasilla demasiado y le quita flexibilidad al sistema. *“Hay intereses en general, y todos son negociables. La racionalidad cambia continuamente”*. La identificación y el poder deberían poder analizarse sopesando coincidencias, discrepancias y dependencias entre todos los intereses por igual, con las ponderaciones que corresponda para cada

³³ Conclusión N°6.

³⁴ Conclusiones N°5, 6 y 7.

³⁵ Conclusión N°1.

³⁶ Conclusiones N°7 y 8.

par de intereses analizados (Monteverde, 2012)³⁷. Otros especialistas consideraron interesante la posibilidad (Leal, 2014)³⁸. En una postura más evolucionada e innovadora, también se postuló que *“la racionalidad de un actor está compuesta por recursos. Los intereses son las cosas que tiene el otro actor. Mis fines, en realidad son recursos que tengo para alcanzar mis metas políticas”* (Alonso J. , 2012)³⁹, lo cual por supuesto puede dar lugar a una serie de debates más profundos y detallados, para poder aceptar la modificación radical que esto implica respecto de la actual concepción metodológica.

Para finalizar con esta sección, vale resaltar lo expresado por uno de los entrevistados respecto a la utilidad que brinda el Modelo respecto de otras concepciones teóricas: *“La fortaleza de nuestro Modelo es la diferenciación de los tres sociogramas del conflicto. Los tres se deben tener presentes simultáneamente, y cada vez que se pretende jugar en uno, se debe analizar como repercute esa jugada en los otros, sabiendo que la relación entre los tres nunca se visualiza en forma directa ni estricta. Es un ajedrez de tres dimensiones. Esa flexibilidad que brinda nuestro Modelo no existe en otros contextos teóricos o por lo menos no se logra fácilmente”* (Alemanno, 2012)⁴⁰.

Del poder

En cuanto a modelos de poder la mayoría de los especialistas coincidieron en que para avanzar en la comprensión de nuestro Modelo se debe tener muy presente que los modelos teóricos sostenidos por los estadounidenses son radicalmente diferentes al nuestro, por lo que no se los puede comparar directamente. *“Para el punto de vista estadounidense ‘la influencia nace del poder’ mientras que para nosotros, ‘el poder se sustenta en la influencia’. El poder para ellos es la manifestación de la capacidad de la fuerza para generar daño en el otro. Para nosotros el poder no tiene ninguna relación con la fuerza sino que son cuestiones de la dependencia de unos respecto de otros. El pensamiento norteamericano entiende que el que tiene poder puede influir en el otro. Por el contrario, nosotros visualizamos la necesidad de generar influencia sobre el otro, como método para construir poder”* (Alemanno, 2012)⁴¹. *“En EEUU el poder está asociado a la fuerza y cuando pasa esto, el balance de fuerzas suele dictar las relaciones de poder. Cuan-*

³⁷ Conclusiones N°9 y 10.

³⁸ Conclusión N°4.

³⁹ Conclusión N°8.

⁴⁰ Conclusión N°8.

⁴¹ Conclusión N°1.

do el balance de fuerzas es muy asimétrico, es probable que poder y fuerza se perciban como uno solo” (Monteverde, 2012)⁴². “Poder y fuerza no son lo mismo. El poder es una construcción teórica que está en la mente de las personas. En la teoría del poder-dependencia el poder es de quien tiene los recursos. Los intereses son los que tiene el otro, las cosas que uno quiere y que se intercambian por los recursos” (Alonso J. , 2012)⁴³. La diferencia está dada en la forma en que consideramos el poder y la fuerza. Mientras para nosotros son dos cosas diferentes, para los estadounidenses son dos caras de la misma moneda. Y es justamente esa diferencia, si se la tiene presente, la que nos permite relacionar los conceptos de Nye y de Keohane con nuestro Modelo, el que en opinión de algunos especialistas se presta perfectamente para modelar el poder blando (Cal, 2012)⁴⁴ (Monteverde, 2012)⁴⁵ (Grunschlager, 2014)⁴⁶ (Leal, 2014)⁴⁷.

Modelar la interdependencia compleja de Keohane a través de nuestro Modelo resulta apropiado por cuanto las similitudes son muchas, sobre todo en el sentido de los procesos para lograr la relación y el uso del concepto de dependencias mutuas. “Si en el marco de esa interdependencia se aplica la fuerza, por uso o amenaza, lo que se genera en realidad son resistencias. En vez de generar **actitud de cambio** se obtiene **resistencia al cambio**” (Alemanno, 2012)⁴⁸.

Resulta interesante notar también la diferencia respecto de la forma de relacionarse. “Nosotros apostamos en nuestra construcción al crecimiento conjunto y no ‘a pesar del otro’; a que ambos actores en la punta de una relación deben tener éxito. La interdependencia que nosotros visualizamos debe satisfacer a ambos y no representar necesariamente un escollo en la relación” (Alemanno, 2012)⁴⁹. Puesto de otra manera, “el método de Frischknecht se centra justamente en la satisfacción de intereses, porque en su base fundamental, trata de la teoría del intercambio social (Homans, 1958). En esa teoría el poder no se concibe como la acumulación de fuerza, sino más bien como la acumulación de recursos que generan la dependencia ‘del otro’, ya que dichos recursos son el interés que el otro debe satisfacer” (Alonso J. , 2012)⁵⁰. “Eso se da no sólo en la cooperación, pero también en la competencia, donde nuestro sistema pretende que no sea necesario llegar al uso de la fuerza. Nuestro sistema teórico modela entre la identificación y el

⁴² Conclusión N°15.

⁴³ Conclusión N°17.

⁴⁴ Conclusión N°3.

⁴⁵ Conclusiones N°16 y 18.

⁴⁶ Conclusión N°1.

⁴⁷ Conclusión N°1.

⁴⁸ Conclusión N°2.

⁴⁹ Conclusión N°4.

⁵⁰ Conclusión N°5.

poder, mientras que la fuerza es complementaria. EE.UU. sustenta su poder en la fuerza, ya sea esta económica o política” (Alemanno, 2012).

Entrando en el tema específico del poder blando, podemos decir que eso sí ha generado muy diversas opiniones o conceptos, que en aras de la precisión citamos a continuación, agregando un breve comentario a posteriori:

- 1) *“El poder blando demanda mucho tiempo para ser generado, pero se puede esfumar en un momento” (Alemanno, 2012)⁵¹. Da la idea de ser sumamente costoso. Restaría evaluar, en cada caso, la parte del beneficio, para ver si la ecuación es rentable.*
- 2) *“El poder blando es básicamente el uso de la cultura como recurso de poder... un recurso inmaterial. Pero entonces no hay intercambio y por ende no hay poder. Por eso el poder blando no existe” (Alonso J. , 2012)⁵². Pareciera ser, según este punto de vista, que lo inmaterial no genera influencia. Se adopta de esta manera una postura un tanto inflexible y extrema.*
- 3) *“El poder blando de un actor estatal se apoya fundamentalmente en tres recursos: Su cultura, sus valores políticos y su política exterior [... y...] los objetos que pueden representar la base del poder blando parecieran ser preferentemente ideales” (Grunschlager, 2014)⁵³.*
- 4) *“La representación de los intereses menores que conforman una relación de poder blando se puede materializar a través de la religión, los medios de comunicación, el arte (cine, artes plásticas, literatura, publicidad), las imágenes. Todos estos objetos son ideales generalmente. También lo serán los intereses de jerarquía mayor que dependan de ellos” (Leal, 2014)⁵⁴. Esto pareciera dejar de lado la materialización del poder blando sobre objetos reales.*
- 5) *“El poder blando es un concepto de aplicación para los países poderosos, en forma casi excluyente. Para los que tienen muchos recursos, muchos medios, el poder blando es una forma de poder a largo plazo. Puede haber países que sin ser poderosos pueden ejercer*

⁵¹ Conclusión N°11.

⁵² Conclusión N°18.

⁵³ Conclusiones N°1 y 2.

⁵⁴ Conclusión N°2.

algún tipo de atracción sobre otros, incluso más poderosos que ellos. Sin embargo, esa atracción no pareciera ser algo que vaya a cambiar una estructura de poder, para resolver un conflicto” (Cal, 2012)⁵⁵. No es exactamente lo que sostiene el autor del concepto (Nye, 2004), para quien la ventaja del poder blando es que no depende del poderío militar o económico y que cualquier país y organización puede hacer uso de él.

- 6) *“El poder blando no debe verse exclusivamente como una atracción positiva. Lo que para un grupo social puede producir atracción para otro puede producir rechazo. Lo importante es determinar qué resulta agradable o no para el grupo social analizado (dentro del conflicto en cuestión) a los efectos de poder determinar si dicho objeto producirá atracción o rechazo” (Cal, 2012)⁵⁶. Es una forma interesante de ver el concepto. Está ligado al problema de la comunicación estratégica, en la cual para causar el efecto esperado, el mensaje debe ser decodificado por el receptor de la misma manera en que fue codificado por el emisor.*
- 7) *“Hay que comprender que el concepto de poder blando se desarrolla (en EE.UU. y siempre desde su óptica particular) sobre el entendimiento de que la fuerza, específicamente la fuerza militar, si bien no ha perdido vigencia, sí ha perdido oportunidad de ser aplicada. Pero ese concepto fue desarrollado con mucha anterioridad al 11S, en un contexto en que parecía ser que la ‘ilegalidad’ del empleo de la fuerza para resolver disputas se podía finalmente materializar en posturas internacionales concretas. Sin embargo después del 11S ese argumento parece haber perdido empuje y la intervención militar, volvió a ser aceptable, dentro de determinadas situaciones, por ejemplo la lucha contra el terrorismo” (Alemanno, 2012)⁵⁷. Aquí parece ser necesario efectuar una aclaración. Si bien es probable que Nye estuviera trabajando en el concepto de poder blando desde bastante tiempo antes del 11S, la versión que estamos analizando en el presente trabajo es del año 2004 (Soft Power: The means to success in world politics), con lo cual puede suponerse que las situaciones generadas en política exterior estadounidense posteriores al ataque terrorista a las torres gemelas, hayan sido consideradas por el autor. De todas formas, el comentario del especialista parece muy atinado y para tenerse en cuenta, a*

⁵⁵ Conclusiones N°4 y 5.

⁵⁶ Conclusión N°11.

⁵⁷ Conclusión N°3.

juzgar por las operaciones militares desarrolladas en Afganistán e Irak por EE.UU. y la comunidad internacional con posterioridad al 11S.

De las relaciones de dependencia y de poder

Para analizar el pensamiento de los especialistas en cuanto a las relaciones de dependencia y de poder, comenzaremos por examinar los objetos que son base de las dependencias. La primera cuestión podría estar relacionada a si los objetos que conforman una dependencia que construya poder blando deben ser reales o ideales. Aquí hay opiniones encontradas. Por un lado la postura centrada en objetos ideales, ya que para este tipo de dependencias *“los ‘objetos con valor’ que la representan son ‘objetos valorados’ por el intelecto de quien los percibe. Todo el valor que se otorga a un objeto, surge de la percepción subjetiva del observador. Lo mismo sucede con el interés dependiente. Su objeto valorado también es ideal, en tanto y en cuanto el actor dependiente perciba (sienta) que el otro actor lo puede afectar”* (Monteverde, 2012)⁵⁸. *“Si a modo de ejemplo dijéramos que la cultura se representa por la historia del pueblo, su origen, evolución y formación como nación; los valores políticos por su clase gobernante, su formación, desempeño histórico y actitudes asumidas ante situaciones especiales (declaración de guerra, participación en coaliciones internacionales, etc.); y su política exterior por sus resoluciones y acciones dentro del contexto internacional, su alineamiento ante crisis o situaciones especiales, etc., entonces, y siempre sujeto al correspondiente y adecuado análisis contextual, los objetos que pueden representar la base del poder blando parecieran ser preferentemente ideales”* (Grunschlager, 2014)⁵⁹. Esto último es válido, siempre y cuando coincidamos con el especialista en que estos tres recursos: cultura, valores políticos y política exterior, constituyen el sustento principal del poder blando (¡Y con Nye, dicho sea de paso!).

Por el otro, la convicción de que resulta indistinto, basada en el argumento de que *“si bien hablar de poder blando podría inclinarnos a pensar en cuestiones netamente ideales, existen muchas cosas (objetos) materiales que representan aquellas cosas por las que un individuo, una sociedad o un país determinado pueda sentirse atraído”*, sumado al hecho claro de que *“tanto los objetos base de poder como dependiente, al igual que en las relaciones de poder tradiciona-*

⁵⁸ Conclusión N°19.

⁵⁹ Conclusión N°2.

les, pueden descomponerse desde sus niveles de abstracción hasta llegar a cosas muy concretas” (Cal, 2012)⁶⁰.

A su vez, se sostuvo que a los efectos de generar poder blando el tema no pasa tanto por el tipo de objeto sino por la forma en que se usan, incluso los recursos tradicionales. Pero así y todo, se aceptó que *“la cultura juega un rol esencial en la generación de poder blando, pero la cultura de una sociedad no es fruto de la casualidad. La potencia cultural deviene de la forma en que funciona la sociedad como un todo”* (Monteverde, 2012)⁶¹ (Alemanno, 2012)⁶².

También se señaló que para generar poder blando, los factores de poder a emplear no deberían ser *“susceptibles de ser entendidos como elementos de fuerza. Las relaciones basadas en la necesidad del otro de ‘ser apoyado’ o ‘ser patrocinado’ pueden construir poder blando”*. *“Las dependencias que se generan a partir de medios que sirven para demostrar ‘fuerza’, van a ser interpretadas por el otro (el dependiente) como poder duro. En cambio, aquellas dependencias que se generan a partir de medios que no representan ‘fuerza’, si no que representan lo que uno tiene (por ejemplo recursos, tecnología, conocimiento, etc.), no van a ser interpretadas por el otro como poder duro”*. De hecho, como excepción a la regla, se expresó que *“la única forma de hablar de poder duro no basado en elementos de fuerza es aquella en la cual la carencia de un recurso genera una dependencia imposible de romper o de sustituir por parte del actor dependiente”* (Alemanno, 2012)⁶³.

Pasando al tema de las relaciones de dependencia, en sí mismas, también ha dado lugar a opiniones encontradas la mención de generarlas a través del relacionamiento de intereses menores. A algunos les ha resultado *“viable el establecimiento de relaciones entre lo que antes se habría llamado ‘intereses medio-menores’, [ya que] todos los intereses, sin distinción de jerarquías, podrían relacionarse entre sí, para determinar identificación o dependencias”* (Monteverde, 2012)⁶⁴, ratificando que en estos casos sería más razonable visualizarla como relación de poder y no de fuerza (Cal, 2012)⁶⁵. También se arriesgó la idea de que *“en el caso*

⁶⁰ Conclusiones N°9 y 10.

⁶¹ Conclusiones N°13 y 14.

⁶² Conclusión N°5.

⁶³ Conclusiones N°5 y 6.

⁶⁴ Conclusión N°11.

⁶⁵ Conclusión N°1.

del poder blando, las dependencias podrían materializarse quizás entre intereses menores” (Grunschlager, 2014)⁶⁶ (Leal, 2014)⁶⁷.

En el otro extremo, este relacionamiento se consideró *“un contrasentido, [porque] la dependencia se genera solamente por la relación entre intereses menores (instrumentales) e intereses mayores (de carácter superior), cuando un actor requiere de los ‘instrumentos’ del otro para alcanzar sus ‘fines’. Relacionar intereses menores entre sí, es un problema comparativo, que sí podría servir para determinar si el poder que se ejerce sobre el otro es duro o blando. La dependencia que coacciona genera poder duro; la que demuestra preferencia o promete, no”* (Alemanno, 2012)⁶⁸.

Profundizando también el concepto de relación de dependencia, se llegó incluso a reivindicar la dependencia generada por un medio de cambio, porque *“resulta totalmente lógico pensar que un medio de cambio puede afectar directamente a un interés de jerarquía mayor”* (Cal, 2012)⁶⁹ y en el caso específico del poder blando se lo relacionó particularmente con el dinero (Leal, 2014)⁷⁰.

Se hizo hincapié en que siempre resulta más sencillo controlar las dependencias generadoras de poder duro, basadas en recursos de poder bajo nuestro dominio, *“ya que una dependencia no basada en factores de poder duro, si bien sigue existiendo por conveniencia de ambos actores, a partir del momento en que el otro ‘aprende’ sobre el factor de poder, puede desenvolverse sólo y tiene la libertad para romper la dependencia. La dependencia, en este caso, es aceptada por el otro por conveniencia, en lugar de ser impuesta por nosotros”* (Alemanno, 2012)⁷¹. Y en este orden de cosas, cuando hablamos de dependencias no coactivas, debe aceptarse que las dependencias no siempre son negativas o perjudiciales. *“La dependencia también puede asumirse buscando una relación de beneficio, y aun así, aunque se obtenga un beneficio, existiría dependencia de algo que me afecta. La afectación puede ser perjudicial o beneficiosa”* (Monteverde, 2012)⁷².

⁶⁶ Conclusión N°3.

⁶⁷ Conclusión N°4.

⁶⁸ Conclusión N°9.

⁶⁹ Conclusión N°2.

⁷⁰ Conclusión N°1.

⁷¹ Conclusión N°10.

⁷² Conclusión N°20.

La cuestión de la ponderación de relaciones de dependencia

Debatidas las dependencias, toca el turno del punto que quizás sea el más complejo, en cuanto a la determinación del poder, o por lo menos el que suscita las mayores discusiones, aunque resulta justo mencionar que en general hubo mucho consenso en cuanto a la necesidad de efectuar dicho análisis. Nos referimos a la necesidad de establecer ponderaciones al momento de analizar las relaciones de dependencia con vistas a determinar el sentido de las relaciones de poder.

La necesidad de analizar las relaciones de interdependencia mutuas encontradas entre dos actores a los efectos de poder sopesarlas y ponderarlas es aceptada por los especialistas. La introducción del concepto de poder blando *“sirve para forzar el análisis de nuestras relaciones de dependencia; de la implicancia que tiene en el otro ‘quitar u ofrecer un medio’”* (Alemanno, 2012)⁷³. *“Las relaciones de dependencia siempre deben ser ponderadas. El análisis del poder no es matemático y no puede resolverse con un simple conteo de cuantas dependencias tiene uno y cuantas dependencias tiene el otro. Pueden existir dependencias con mayor o menor grado de afectación y esa es la razón que obliga a ponderar las dependencias.”* (Monteverde, 2012)⁷⁴.

Por otro lado, los especialistas han considerado el tema del análisis y ponderación también en directa relación con el concepto de poder blando, en cuyo caso *“las dependencias podrían materializarse quizás entre intereses menores, algo que en el Modelo todavía no se toma en cuenta. De ser ese el caso, la ponderación sería necesaria pero podría complicarse determinar qué poder prima sobre el otro. Si seguimos los lineamientos de la interdependencia compleja, el poder militar ha perdido su preponderancia, por lo cual podría inferirse que el poder blando primaría sobre el duro”* (Grunschlager, 2014)⁷⁵, aunque esta opinión no es compartida por todos: *“No puede decirse que el poder duro prevalezca por sobre el blando o viceversa. Lo que sí podemos postular es que el poder blando tiene más persistencia en el tiempo. Su efecto es más prolongado y su variación es más lenta”* (Monteverde, 2012)⁷⁶. *“El poder blando podría ser un factor de ponderación a la hora de sopesar relaciones de dependencia para analizar el poder. Siempre dentro del contexto del conflicto en cuestión, ya que no parece ser de aplicación en todos los conflictos. Pero en cuanto al valor de ponderación, probablemente tenga precedencia el*

⁷³ Conclusión N°7.

⁷⁴ Conclusión N°23.

⁷⁵ Conclusión N°3.

⁷⁶ Conclusión N°17.

poder duro, ya que es de generación y aplicación mucho más directa e inmediata que el poder blando. Pero lo importante sigue siendo el contexto del conflicto bajo análisis” (Cal, 2012)⁷⁷. “La diferenciación entre poder duro y blando a la hora de sopesar las distintas relaciones de dependencia puede servir para profundizar el análisis de las relaciones de poder. Debería efectuarse de la misma forma que en la actualidad, tanto para uno como para el otro tipo de poder” (Leal, 2014)⁷⁸

Asimismo, en general coinciden en asignar importancia al contexto para determinar la ponderación. *“En nuestro concepto, el poder es maleable, porque no está sustentado por la fuerza. Las dependencias que generan poder son cruzadas y las ponderaciones que permiten mirar a un actor con primacía por sobre el otro pueden variar dependiendo del conflicto de que se trate” (Alemanno, 2012)⁷⁹. “No existe una regla fija. Se pondera en base al contexto del momento en que se efectúa el análisis y a las percepciones de afectación subjetivas del analista. El mismo análisis, en otra situación de tiempo-espacio puede arrojar percepciones distintas; y por ende ponderaciones distintas” (Monteverde, 2012)⁸⁰.*

No sólo el contexto resulta fundamental, sino también el alcance que pretendamos para el análisis. *“Profundizando en la importancia del contexto para efectuar la ponderación, también debemos considerar que los límites en el desarrollo de los análisis los fijamos nosotros. Pero todas las cosas están sucediendo al mismo tiempo y pueden tener relación. Dependerá de cuál sea el límite que hayamos fijado para determinar qué relaciones se toman en cuenta” (Monteverde, 2012)⁸¹. “Cada conflicto es diferente. En cada conflicto están en juego cosas diferentes. La ponderación de las dependencias debería ser realizada en función de lo que está en juego y de los actores que están jugando. En el ámbito militar el poder duro es el predominante. Pero si extendiéramos el análisis a los otros dos ámbitos (foros y mercados), los factores de construcción del poder blando tendrían mucho mayor peso y se podría apreciar su verdadera importancia” (Grunschlager, 2014)⁸².*

Establecida la importancia de la ponderación y su relación con el contexto y el alcance del análisis, comienza la parte más ardua y con menos coincidencias. ¿Qué ponderamos? *“Es difícil pon-*

⁷⁷ Conclusión N°6.

⁷⁸ Conclusión N°3.

⁷⁹ Conclusión N°12.

⁸⁰ Conclusión N°23.

⁸¹ Conclusión N°24.

⁸² Conclusión N°4.

derar objetos que no son iguales, o por lo menos comparables. No se puede establecer un criterio único de ponderación” (Alemanno, 2012)⁸³.

Algunos visualizan a la relación como la substancia de la ponderación. *“La ponderación de las dependencias siempre se realiza sobre la relación y no sobre los objetos. La dependencia es la relación formada por la interacción de los objetos, por ende es la relación la que debe ser ponderada. Un mismo objeto puede ser base de diversos objetos dependientes (o viceversa), pero las relaciones son independientes una de las otras y deben ser ponderadas en consecuencia. Por otro lado no debe perderse de vista que la vinculación entre los objetos es una construcción del intelecto del analista, de sus percepciones. Una razón más para que sean estas vinculaciones (relaciones) las que deban ponderarse y no los objetos. [...] Los sistemas son lo que son por la interacción entre las partes y no por las partes en sí mismas. Los objetos base de poder son buenos en tanto y en cuanto se los pueda hacer interactuar con otro interés de otro actor. Si no, no generan poder de ningún tipo” (Monteverde, 2012)⁸⁴. Otros prefieren concentrarse en los extremos de la relación argumentando que *“para efectuar la ponderación, lo más razonable sería analizar los objetos extremos de la misma: base y dependiente. Tomar los extremos de cada relación y analizar por su peso relativo. El análisis de poder siempre termina siendo algo subjetivo, a menos que sea demasiado evidente” (Cal, 2012)⁸⁵.**

De las relaciones de fuerza

Con respecto a la fuerza y la forma en que la misma se analiza en nuestro Modelo, en su relación con el concepto de poder blando, en general el consenso entre los especialistas ha sido abrumador en el sentido que no resulta fácil establecer algún tipo de parangón entre ellos. El Doctor Monteverde, luego de afirmar que *“los medios de cambio son los únicos intereses que vale la pena discriminar jerárquicamente, porque claramente es un material de consumo intercambiable”* opinó que *“las relaciones de fuerza se sostienen más fácilmente sobre el concepto de poder duro, porque la fuerza es explícita. [...] no se visualiza claramente que las relaciones de fuerza puedan sostenerse sobre el concepto de poder blando”* (Entrevista: Relaciones entre el concepto de poder blando y el modelo de pensamiento estratégico de la ESGN, 2012)⁸⁶.

⁸³ Conclusión N°13.

⁸⁴ Conclusión N°25 y 26.

⁸⁵ Conclusión N°7.

⁸⁶ Conclusiones N°12 y 21.

Con él coincidieron otros de los especialistas entrevistados, con mayor o menor grado de contundencia en sus opiniones: *“Las relaciones de fuerza son duras por naturaleza. En las relaciones de fuerza no hay grises. Se tiene fuerza, o no se tiene fuerza. La fuerza ‘blanda’ no existe. Si se puede cuantificar esa fuerza y compararla con la del otro. Pero si la fuerza existe, es dura”* (Alemanno, 2012)⁸⁷ o *“no parece sencillo relacionar los conceptos de poder duro y blando con el modelo de relaciones de fuerza, tal cual está implementado hoy día. Resulta difícil imaginar un medio de cambio que pueda ser base de poder blando”* (Grunschlager, 2014)⁸⁸.

La única que pareció ver una relación viable fue la Licenciada Leal, quien en su percepción de que el poder blando se sostiene en gran medida sobre el medio de cambio dinero, admitió la posibilidad de que existiese una relación (Encuesta: Relaciones entre el concepto de poder blando y el modelo de pensamiento estratégico de la ESGN, 2014)⁸⁹.

Sí se abrió la puerta a la posibilidad de que el poder blando pudiera *“emplearse para cualificar las relaciones de fuerza, pero resulta bastante más complicado. Es un tema que requiere un mayor tiempo de debate para poder consolidarlo. Por el momento se podría decir que no es fácil de visualizar esa calificación”*, quedando claro que debería ser debatido y trabajado por un grupo de especialistas para determinar su viabilidad (Monteverde, 2012)⁹⁰. Pero esto ha suscitado muchas dudas entre los entrevistados al ser interrogados al respecto, y podemos encontrar otras opiniones decididamente opuestas a lo planteado precedentemente (Leal, 2014)⁹¹, como por ejemplo *“no parece ser factible utilizar el poder blando para ponderar o calificar a las relaciones de fuerza, ya que pareciera ser lo opuesto a la fuerza”* (Cal, 2012)⁹² o algunas otras que incluyen una argumentación más entremezclada con otros conceptos, pero que básicamente tampoco comparten la opinión de que exista una posibilidad de consideración de este tema: *“La valorización de la fuerza es objetiva y medible, mientras que la valoración del poder no comparte esas mismas características. El poder es subjetivo y estimable. Es muy difícil de valorizar el poder de manera que la escala de valor sea uniforme y trasladable a todas las racionalidades. Mientras que la valorización de la fuerza es comprobable de antemano con relativa precisión, la valorización subjetiva que le asigno al poder debe ser confirmada por mi maniobra. A*

⁸⁷ Conclusión N°15.

⁸⁸ Conclusión N°5.

⁸⁹ Conclusión N°5.

⁹⁰ Conclusión N°22.

⁹¹ Conclusión N°5.

⁹² Conclusión N°8.

esto se le suma la complejidad que produce el hecho de que las racionalidades se van modificando con el transcurso del tiempo... de las maniobras” (Alemanno, 2012)⁹³.

Resulta lógico que la balanza se incline mayoritariamente por no considerar al poder blando como una forma de justificar o argumentar cualitativamente la valoración de la fuerza. Si bien poder y fuerza pueden relacionarse y sostenerse mutuamente, en nuestro Modelo se ubican en distintos niveles, como si estuviéramos jugando “*un ajedrez de tres dimensiones*” (Alemanno, 2012)⁹⁴, requieren distintas acciones y generan diferentes consecuencias: “*La única relación que vale la pena cuantificar es la relación de fuerza, que es eminentemente táctica y la menos importante en el contexto estratégico. Las relaciones estratégicas son la identificación y el poder, en ese orden de importancia relativa. La identificación es netamente estratégica, mientras que el poder, nos va llevando a lo operacional. La identificación define lo que **quiero ser** y lo hace desde el momento que define quienes son mis **amigos** y quienes mis **enemigos**” (Monteverde, 2012)⁹⁵.*

⁹³ Conclusión N°14.

⁹⁴ Conclusión N°8.

⁹⁵ Conclusión N°27.

CAPÍTULO 4 – INTEGRANDO EL ENFOQUE TEÓRICO Y LA MIRADA PRÁCTICA

No hay nada más práctico que una buena teoría.

Kurt Lewin⁹⁶.

El Modelo de pensamiento estratégico – Cuestiones conceptuales

Capacidad para modelar las relaciones internacionales

Las relaciones entre Estados no pueden ser explicadas por la consideración de un solo modelo teórico, fundamentalmente porque no se puede actuar en la práctica siguiendo al pie de la letra los lineamientos de los modelos teóricos conocidos [ver pág. 85]. El Modelo de pensamiento estratégico no se apoya necesariamente en un concepto teórico único, sino que sirve para modelar cualquier forma de relación entre actores, independientemente de cuál sea la teoría que la explique.

Si consideramos a la estrategia como la forma de influir en las mentes de los otros, esa influencia puede ser forzada o voluntaria, siendo esta última la manera más excelsa de imperar en la voluntad ajena [ver pág. 86]. Al respecto, el poder blando es toda una herramienta orientada a esos fines.

Si bien reconocemos que la estrategia reside en la mente de los actores, como una negociación de voluntades, también coincidimos con los especialistas en que sin la acción posterior, cualquier razonamiento queda trunco; cualquier estrategia resulta improductiva. La práctica de la estrategia es lo que nos alienta a diseñar el futuro deseado [ver pág. 86]. Nuestro Modelo de pensamiento estratégico no se queda en el “pensar” sino que se aventura en la resolución de la acción, orientada a cambiar o mantener favorable el contexto estratégico.

El dilema del “método”

Los especialistas difieren en su aceptación sobre la estructuración metodológica del Modelo de pensamiento. Desde la afirmación “el talento no requiere método” hasta la proposición “método no implica falta de flexibilidad” los debates sobre el grado de estructuración del pensamiento estratégico son interminables [ver pág. 87]. Desde nuestro punto de vista, el Modelo de pensamiento no nos obliga expresamente a seguir un método, sino que nos orienta sobre el orden que deben seguir nuestros pensamientos. Coincidimos en que el talento no requiere método,

⁹⁶ Se le atribuye esta frase (o al menos su divulgación masiva) al psicólogo alemán Kurt Lewin (1890- 1947) (A Dynamic Theory of Personality: Selected Papers, 1935).

pero hasta el más talentoso necesita de un equipo que lo asista, el que deberá estar en condiciones de interpretar su genialidad, acompañar su creatividad y plasmar en directivas claras el accionar que se desprenda de sus resoluciones. El genio estratégico percibe, analiza y decide naturalmente. El resto de los mortales necesitamos, aunque más no sea, una guía ordenadora del pensamiento. Sí debemos poner énfasis en establecer que el procedimiento no determina la solución. La solución surge del estratega (natural o no) que apoya su razonar en el procedimiento, sin fanatismo metodológico que lo complique, lo retrase o lo paralice.

La consideración de los objetos. ¿Realidad o idealismo?

Respecto del cuestionamiento de la categorización de objetos en reales o ideales [ver pág. 89] debemos aceptar que existe cierta lógica cuando se sostiene que la materialización de las ideas propias del contexto estratégico se produce recién al operacionalizar las resoluciones y, por ende bajar de nivel, abandonando el campo de la estrategia. No obstante debe considerarse en el marco de este debate en particular, que el Modelo diferencia el nivel de realismo o idealismo de los objetos a valorizar, entre otras cosas para facilitar la visualización de los correspondientes ámbitos y de la forma en que los objetos pueden ser afectados por los medios (o medios de cambio) de los diferentes ámbitos.

En este orden de ideas, si bien es cierto que la percepción de un interés (objeto + valor) por parte del estratega no deja de ser un ejercicio intelectual, cuando pretendamos transformar más adelante ese interés en un objetivo o un recurso, su categorización en real o ideal cobrará una mayor importancia [ver: Objetos con valor: Intereses, en pág. 21].

Los tres universos del Modelo: Identificación, poder y fuerza

La interacción entre sociogramas [ver pág. 90] es uno de los puntos más difíciles de comprender para el recientemente iniciado. La opinión del especialista con experiencia es orientadora en este aspecto. La búsqueda de balance en la identificación (o su desequilibrio), repercute inmediatamente en el poder, en cuanto genera, elimina o modifica un posible objeto dependiente.

Esto debe ser tenido particularmente en cuenta al momento de pretender modificar nuestra racionalidad, para configurar ese conflicto deseado, ese conflicto futuro que surge como consecuencia de la política [ver: La política, en pág. 29, y La apreciación estratégica, en pág. 43]. La modificación de jerarquía de los intereses determina la directa variación de relaciones de coin-

cidencia, discrepancia o dependencia, generando de manera concreta esa interacción entre los diversos sociogramas, esa “tridimensionalidad” del conflicto.

Las relaciones de dependencia

Lo que da firmeza a las teorías es la posibilidad de cuestionarlas permanentemente. En el ánimo de este cuestionamiento es que se inquirió a los especialistas respecto de las relaciones de dependencia, y la ampliación del concepto para incluir una vinculación entre intereses menores. Esto dio lugar a posiciones contrapuestas: Para algunos podría ser viable, mientras que para otros resulta ser un contrasentido [ver pág. 95].

Resulta razonable y entendible considerar esto como un absurdo. Desde el nacimiento del Modelo con la primera Contribución Académica, se atribuyó poder ante la existencia de una dependencia entre los fines de un actor respecto de los medios bajo control de otro actor. A lo largo de las distintas evoluciones por la que atravesó el Modelo, este concepto no ha variado y seguimos considerando que las dependencias se materializan cuando los fines se ven afectados (o son pasibles de afectación) por los medios [ver: La cuestión del poder y su instrumentación como parte de la trama, en págs. 25-25].

Sin embargo, toda esta razonabilidad y coherencia teórica no tiene por qué constituirse en una barrera para la evolución del Modelo, si es que esta evolución puede sostenerse en argumentos igualmente razonables. Uno de los cambios que generó más discusión fue aquel que modificó la denominación de las jerarquías de intereses, pasando de fines-medios a mayores-menores. Uno de los argumentos para dicho cambio fue que no siempre los intereses a los que necesitábamos asignar una importancia más elevada, deberían representar los fines de ese actor, y aun así ser considerados a ese mismo nivel. Se dejó entonces de hablar de fines, para pasar a considerar “intereses de jerarquía mayor”.

En este orden de ideas y apoyándose en ese mismo argumento, intereses que no representan fines, ubicados en la jerarquía de mayores, son dables de generar dependencia. ¿Por qué, entonces, no debería materializarse una dependencia a partir de intereses “menores” que no necesariamente representen medios, o que representen “fines intermedios” aun cuando jerarquizados como menores? Al fin y al cabo, la jerarquización también fue cuestionada [ver pág. 89].

En nuestra opinión, esta postura es aceptable, aun cuando no se la debería considerar en forma indiscriminada, sino más bien de modo restrictivo. Concretando, independientemente de su jerarquía, aquellos intereses que sean pasibles de convertirse en objetivos, pueden considerarse intereses dependientes en una relación de dependencia. En el otro extremo, aquellos intereses que puedan visualizarse como futura base de recursos, pueden configurar el factor generador de dependencia de la relación. Así consideradas, estas dependencias entre intereses menores podrían dar lugar a relaciones de poder duro o blando, dependiendo fundamentalmente de cuáles son los intereses que conforman la base de la relación de dependencia.

En paralelo con esto, también se consideró al medio de cambio como un interés que puede generar dependencia pues puede afectar directamente a un fin [ver pág. 96]. Esto suscita menos debate que lo anterior. En última instancia, un medio de cambio, no deja de ser un medio. De hecho, según nuestro Modelo, es un medio con la capacidad de simbolizar fuerza, parametrizable y comparable. Como tal no resulta ilógico pretender que dicho medio pueda afectar los fines del otro, y de esa manera, generar dependencia. Por supuesto esta dependencia, no podría ser considerada de otra forma que no sea generando “poder duro”.

De la misma manera, se hizo hincapié en que el control directo de los recursos de poder suele facilitar el manejo de las dependencias que se generan a partir de ellos [ver pág. 96]. Esto resulta absolutamente razonable y salta a la vista del análisis más simple. Si la base de la dependencia, el factor de poder que afecta los fines del otro está bajo nuestro control, entonces la dependencia se constituye en un instrumento de manipulación de la necesidad del otro [ver: La cuestión del poder y su instrumentación como parte de la trama, en págs. 25-26]. Es casi como el principio fundamental del poder duro. Y es una de las razones por las cuales el poder blando tiene tanta resistencia a su implementación por parte de gobiernos más realistas o conservadores: Normalmente, el control sobre sus bases de poder resulta más difuso, más difícil de consolidar [ver: Los límites del poder blando, en pág. 73 y Ejerciendo poder blando, en pág. 76].

La cuestión del Poder

La modelación del poder

Influencia y poder son dos caras de una misma moneda. Sólo que dependiendo de cuál de ellas genera a la otra se construyen dos concepciones de poder totalmente distintas [ver pág. 90]. Para darse cuenta de esta diferencia sutil, la práctica es determinante. Nuestro Modelo se basa

en el poder-dependencia y eso es la base de la “interdependencia compleja” [ver La cuestión del poder y su instrumentación como parte de la trama en pág. 25].

La acumulación de recursos es central para lograr poder. Eso es lo esencial en la forma en que nuestro Modelo visualiza la construcción de poder [ver pág. 91]. Esa forma de generación de poder resulta útil tanto en la cooperación como en la competencia, ya que es más fácil compartir recursos que fuerza.

Controlar recursos implica tener la capacidad para afectar los resultados de una interacción. Es una visión del poder más política... menos económica o militar, que no descarta a estas últimas, pero las subordina a la necesidad de generar influencia [ver: Poder e interdependencia, en pág. 60].

El poder blando

El poder blando es costoso, por lo que debe analizarse cuidadosamente su rentabilidad [ver pág. 92]. Al efectuar esta proposición no debemos olvidarnos que estamos hablando de un costo no económico. Estamos midiendo el costo en términos de tiempo. Y los costos medidos en tiempo son angustiantes pues son los únicos costos que no se recuperan.

¿Se justifica invertir en poder blando? Pareciera darle la razón al especialista que concluye que el poder blando es para los poderosos. De todas formas, dilucidar esta pregunta puede ser motivo de un estudio en sí mismo y no es el propósito directo de esta investigación, por lo cual por el momento sólo la dejaremos expresada.

También se ha visualizado el concepto desde el punto de vista de que los recursos que generan poder blando son inmateriales (cultura, valores y política) y por ende no pueden “transarse” por lo que termina no habiendo poder [ver pág. 92]. En nuestro punto de vista, aparece esta como una postura extrema para analizar el concepto de poder blando, pero que además se contrapone con la teoría expresada por Nye: “*El poder blando es más que sólo persuasión o la habilidad de movilizar a la gente con argumentos, aunque es una parte importante de ella. Es también la habilidad de atraer, y la atracción a menudo conduce a la aquiescencia*” [ver: Poder blando, en pág. 69].

En oposición a la proposición de que quizás el poder blando no es poder, podríamos decir que el poder blando es quizás la máxima expresión del poder-dependencia: la dependencia por atracción, por propia voluntad del dependiente.

Las bases del poder blando

El poder blando no siempre coopta y atrae positivamente [ver pág. 93]. A veces su influencia puede ser negativa; atraer “por el absurdo” o mejor dicho “provocar rechazo”. Aquí tiene mucho que ver la percepción que se tenga del objeto que representa la base de poder, el factor de poder blando en cuestión. Quizás ese objeto, muy relacionado con cuestiones de idiosincrasia cultural, religiosa, ideológica, etc., es valorizado en forma diferente por diferentes actores y lo que para unos puede resultar atractivo, para otros por el contrario puede resultar repulsivo. La percepción se manifiesta entonces fundamental a la hora de sopesar las bases de poder blando [ver: Los límites del poder blando, en pág. 72].

Los objetos que generan relaciones de poder basadas en poder blando, según uno de los puntos de vista, deberían ser en su mayoría ideales, dado que nacen de la mente del individuo por un lado, pero fundamentalmente porque el poder blando se sostiene sobre valores, cultura y política exterior, que son en general conceptos ideales [ver pág. 94].

Por otro lado, están los que sostienen que casi todo objeto ideal puede desagregarse en otro objeto real que lo materializa. Los conceptos de Nye respaldan en particular la primera postura. Cultura, valores y políticas son en general conceptos abstractos, ideas que se conciben y comparten intelectualmente [ver: Fuentes de poder blando, en pág. 70]. Pero es cierto que todo concepto ideal puede desagregarse y sostenerse sobre objetos reales, con mayor o menor facilidad. La cultura del “consumismo” puede terminar apoyándose en un conjunto de bienes y servicios “reales” a los que se llega a través del medio de cambio “dinero”; la soberanía, como concepto político ideal puede sostenerse sobre el “territorio” y el “gobierno”.

La cultura como generadora de poder blando

Está generalmente aceptado que la cultura es base de poder blando. Pero esto no es casual, ya que la cultura se construye y es producto de las pautas sociales de conducta y de funcionamiento del grupo humano que la ostenta [ver pág. 95]. Estas opiniones son totalmente coherentes con los conceptos analizados como marco teórico en donde se asigna a la cultura la posibilidad

de atraer, sobre todo si dicha cultura incluye valores y calidades universalmente aceptados como deseables [ver pág. 71].

En consecuencia, si quisiéramos emplear nuestra cultura como base para la generación de poder blando, sin descartar los aspectos de nuestra idiosincrasia, costumbres o tradiciones que la hacen atractiva, deberíamos dotarla también de aquellos valores y calidades que además de atractiva la convierten en aceptable para los demás. De no hacerlo así, nuestra cultura puede resultar repulsiva, más que atractiva, como ya hemos discutido previamente.

En este caso vemos también un claro ejemplo de otro tema que ya hemos tocado. El costo en tiempo de la generación de poder blando. Generar o modificar una cultura es un proceso que lleva años. Instalar en la sociedad valores y prácticas sociales determinadas es un trabajo de generaciones, que por supuesto, no encararemos sólo por agradar al resto de los actores, sino por el convencimiento de que esos son los valores y conductas que consideramos apropiadas para nuestro futuro. Pero ese esfuerzo, a su vez, contribuye a constituir a futuro una base de poder blando considerable. Entonces, si vamos a encarar ese proceso cultural, vale la pena que nos preguntemos cuáles serán todos los usos que pretendemos darle a nuestra cultura y planificarla en consecuencia.

La fuerza y el poder blando

En lo que en general hubo consenso es en el hecho de que el poder blando y la fuerza no admiten relación entre ellos, por lo menos a simple vista, ya que parecieran ser conceptos totalmente antagónicos [ver pág. 99]. De hecho, el concepto mismo de “poder blando” surge como contraposición a lo que se entiende como el poder generado por la fuerza misma... el “poder duro”. Se asocia la fuerza, en particular la militar o económica, con la coacción y la sanción [ver: Ejerciendo poder blando, en pág. 76], por ende, es dable pensar que cualquier acción que se identifique con el uso de la fuerza resultará contrapuesta a la idea de atracción o cooptación, rechazando cualquier intento de relacionar fuerza y poder blando.

Es por ello que, presumiblemente siguiendo esa línea de pensamiento, algún especialista expresó que los objetos o recursos que puedan ser identificados como elementos de fuerza no serán buenos generadores de poder blando [ver pág. 95]. Esto es totalmente razonable en el contexto de lo mencionado en el párrafo anterior. Pero sin embargo haríamos mal en tomarlo

como una verdad absoluta, porque hasta el poder militar mismo, la máxima expresión del uso de la fuerza, puede ser un importante instrumento para la construcción de poder blando.

En efecto, como el mismo Nye manifiesta, los militares sirven eficientemente a ese fin a través de una amplia gama de actividades de seguridad cooperativa [ver pág. 80]. En general, estas actividades se han rotulado como “medidas de confianza mutua” y constituyen una forma de construir seguridad y lazos de amistad a través de los instrumentos mismos de aplicación de la fuerza. Los vínculos militares han probado ser un canal de comunicación muy útil para acercar posturas, a veces trabadas a través de los circuitos diplomáticos habituales. La educación militar compartida por profesionales de distintos países es también el marco apropiado para transmitir los valores y principios de una sociedad.

Si los militares, naturalmente recelosos y desconfiados del enemigo, pueden intimar entre ellos, ¿Qué impediría que esa misma actitud se traslade a las sociedades? Hay que tener cuidado, no obstante, con esta última aseveración. Es relativamente sencillo para un militar profesional generar ese ámbito de confianza con otro militar profesional. Es normalmente el nivel político el que se mantiene receloso y desconfiado, y no debemos olvidar que el militar, subordinado a la conducción civil democrática, puede hacer a un lado instantáneamente ese ámbito de confianza y cumplir con su misión impuesta, con la misma eficiencia profesional con la que construyó esa confianza.

La determinación del poder

La determinación del poder no es un proceso matemático. Las relaciones de dependencia son variadas y con diferente peso específico en la interacción entre dos actores. De allí la necesidad de establecer los criterios de ponderación, entre los cuales puede considerarse al poder blando [ver pág. 97]. Sin embargo, no se puede decir a priori que el poder duro prime sobre el blando o viceversa. El poder duro y el poder blando siempre interactúan entre ellos y ningún Estado puede construir su posición de poder sobre la base de uno solo de ellos. Por ello es indispensable que se evalúe cada caso en forma particular; cada interacción y cada coexistencia de relaciones de dependencia basadas en poder duro o blando, con su propio peso específico en el marco del conflicto en cuestión [ver: La interacción entre el poder duro y el poder blando, en pág. 75].

De esta manera, la ponderación siempre tendrá un punto de partida insoslayable en el contexto estratégico, según el tipo de conflicto bajo análisis, lo que permitirá orientar la elección de criterios y parámetros de ponderación para cada caso en concreto [ver pág. 98]. Esto es así lisa y llanamente porque el poder en sí mismo depende en gran medida del contexto en el cual se lo construye, se lo evalúa y se lo ejerce [ver: ¿Qué es el poder?, en pág. 67, y Fuentes de poder blando, en pág. 70].

El otro aspecto a tener en cuenta para la determinación de criterios de ponderación es el alcance o profundidad con la que se esté analizando el conflicto [ver pág. 98]. En la medida en que uno amplía el horizonte del conflicto, más actores y más cuestiones comienzan a tallar. También puede darse el caso que algunas de las cosas que antes nos resultaban abarcativas del total del conflicto, con un horizonte ampliado pierdan foco, se desdibujen hasta el punto tal en que ya no surja necesaria su consideración. Ya expresamos el cuidado que debemos dispensar en oportunidad de determinar la inclusión en nuestro conflicto solamente a los actores mínimos y necesarios, para balancear precisión y simplicidad [ver: Otros actores y sus racionalidades y motivaciones, en pág. 37]. De la misma manera también debemos considerar que la determinación del alcance del análisis de la trama en general, y de las relaciones de dependencia en particular, resulta ser una decisión de vital importancia, para evitar equivocar las conclusiones obtenidas y las acciones que posteriormente basaremos en ellas.

Y entonces llegamos finalmente a poner el ojo sobre la ponderación en sí misma. Pero, ¿sobre qué ponderamos? Las opiniones están divididas en este caso. Algunos prefieren señalar a la relación como un todo. Otros ponen más la lupa sobre los objetos que generan la relación [ver pág. 99]. La realidad es que analizar los objetos puede resultar más sencillo... más evidente. La relación, en sí misma parece como un concepto más abstracto, más difícil de sopesar y evaluar, a la hora de buscar un criterio de ponderación. Sin embargo los teóricos parecieran orientarnos hacia la aceptación de que no existe una regla fija que nos permita una "medición absoluta" de la importancia relativa entre las distintas dependencias [ver: Profundizando el concepto, en pág. 60]. Son las asimetrías en la relación entre dos actores las que proporcionan fuentes de influencia, y la identificación y el análisis de estas asimetrías quizás radique en una consideración interrelacionada de objetos y la forma en que estos se corresponden mutuamente en el contexto del conflicto. En este sentido, puede resultar interesante explorar los conceptos de "sensibilidad" y "vulnerabilidad" que Nye y Keohane exponen como una forma de cualificación

y dimensionamiento del poder [ver: Profundizando el concepto, en págs. 60 y 61]. Las relaciones de dependencia y sus respectivos objetos pueden analizarse bajo el concepto de sensibilidad y el de vulnerabilidad, empleados estos como indicadores cualitativos y/o cuantitativos de la importancia relativa de las distintas interdependencias.

La sensibilidad de la relación puede entenderse como la forma y velocidad en que los cambios en el objeto base de dependencia pueden influir en el objeto dependiente, y con qué costos relativos. La vulnerabilidad (a la que deberíamos quizás llamar "fragilidad" o "debilidad" para evitar utilizar un término reservado de nuestro lenguaje con otro significado), podría identificar en el marco de esa dependencia la existencia de alternativas con las que el actor dependiente puede minimizar el impacto de un cambio producido por el otro actor en su base de poder. El análisis cruzado de estos dos indicadores nos permitiría efectuar una ponderación integral de la totalidad de las relaciones de interdependencia existentes entre dos actores, de manera de resumir la capacidad de influencia de uno sobre el otro, o puesto en otros términos, el poder relativo entre ambos.

Estos conceptos de sensibilidad y vulnerabilidad, ya habían surgido previamente si bien no con esos mismos nombres, durante la entrevista con el Capitán Alemanno (Entrevista: Relaciones entre el concepto de poder blando y el modelo de pensamiento estratégico de la ESGN, 2012) y fueron puestas de manifiesto en las conclusiones N°6, 7 y 10, que pueden consultarse en el Anexo 1, en la página 143.

FINAL

CAPÍTULO 5 – CONCLUSIONES

La vida es el arte de sacar conclusiones suficientes a partir de premisas insuficientes.

Samuel Butler⁹⁷.

A lo largo de la presente investigación, sobre todo a través de la revisión de fuentes bibliográficas efectuada como parte del marco teórico, se han podido obtener una gran cantidad de conclusiones, muchas de ellas referidas a los conceptos originales tenidos en cuenta durante las etapas iniciales de desarrollo del Modelo de Pensamiento Estratégico.

Si bien todas ellas han sido de indudable valía para el autor en cuanto a la profundización de su conocimiento del Modelo y de sus raíces, con el objetivo de lograr concisión y no sobreabundar en aspectos no relacionados directamente con el propósito de la investigación, es que se expresan en este capítulo sólo aquellas conclusiones que contribuyen, directa o indirectamente, al tema en cuestión.

Dichas conclusiones han sido agrupadas por temas, pero a los efectos de facilitar la referencia posterior han sido enumeradas en forma correlativa, independientemente del tema en el marco del cual se las expone.

Respecto de las relaciones internacionales

- 1) Desde el punto de vista de las relaciones internacionales podemos identificar al “realismo” y al “liberalismo” (o idealismo) como los dos modelos teóricos tradicionales, que, contrapuestos entre sí, intentan explicar la forma en que se relaciona la comunidad internacional. La noción de poder difiere dependiendo de cuál sea el modelo teórico con el cual se la visualice. Para los realistas la noción de poder pasa por la capacidad material, sea esta de base económica o militar, pero siempre ligado al “tener”. Es un poder básicamente confrontativo. Por el otro lado, para el liberalismo, sin negar el peso que tiene la substancia material del poder, su componente más importante se sostiene en el campo de las ideas y fundamentalmente en el ámbito de la política. El poder radica en la capacidad de “torcer” la voluntad del otro, pero no necesariamente a través de la fuerza sino principalmente motivado por la convicción del que obra cabalmente. El poder surge de las estructuras que, orientadas a regular y encauzar las relaciones interestatales,

⁹⁷ Samuel Butler (4 de diciembre de 1835 – 18 de junio de 1902), escritor, compositor y filólogo inglés.

congregan a los Estados. Es el poder del convencimiento, reflejado en valores. Es un poder básicamente participativo y concurrente⁹⁸.

- 2) Existen iniciativas para aproximar ambas posiciones teóricas, por ejemplo el acercamiento entre el neorrealismo y el liberalismo institucional (o neoliberalismo). Los modernos realistas aceptan que existe un sistema internacional y que los Estados no pueden hacer lo que quieren. Mantienen los principales supuestos del realismo clásico: los Estados son los principales actores de la política internacional, el poder es la principal categoría analítica de la teoría, y la anarquía es la característica definitoria del sistema internacional. Pero centran su explicación más en las características estructurales del sistema internacional y menos en las unidades que lo componen. Por su parte, el neoliberalismo asumía algunas de las premisas del (neo)realismo, aunque con ciertos matices: I) Los Estados son los principales actores internacionales, aunque no los únicos. II) Los Estados actúan racionalmente, aunque no a partir de una información completa ni con preferencias incambiables. III) La premisa de que los Estados buscan poder e influencia, aunque no siempre en los mismos términos (en diferentes condiciones sistémicas, los Estados definen sus intereses de manera diferente)⁹⁹.

Respecto del Modelo de pensamiento estratégico

- 3) Las relaciones internacionales no han podido ser explicadas íntegramente a través de un único modelo teórico. La bondad de nuestro Modelo radica en que no ha sido diseñado para explicar, sino para pensar. Pero además no se queda exclusivamente en el ejercicio intelectual del pensamiento sino que provee las herramientas para trasladar dicho pensamiento a la acción, restando espacio a la improvisación, que en el nivel de la estrategia resulta sumamente costosa¹⁰⁰.
- 4) La estrategia es una forma de pensar, pero que se transmite de unos a otros a través de la dialéctica de sus voluntades. Es necesariamente práctica, ya que de no serlo, no sería posible apreciar sus efectos. La estrategia produce efectos a través de sus decisiones,

⁹⁸ Capítulo 2 – El Poder, Las distintas formas de ver el poder, pág. 53.

⁹⁹ Capítulo 2 – El Poder, Acortando distancias entre el pragmatismo y la ilusión, pág. 54.

¹⁰⁰ Capítulo 4 – Integrando el Enfoque Teórico y la Mirada Práctica, Capacidad para modelar las relaciones internacionales, pág. 103.

que impactan en el futuro, en el largo plazo. Si las decisiones del hoy no impactan en el largo plazo, entonces no son decisiones estratégicas¹⁰¹.

- 5) La estrategia es un sistema de toma de decisiones, no un nivel jerárquico. Los horizontes de decisión, los sistemas de decisión que aplican en cada uno y los niveles jerárquicos de los decisores, están relacionados pero no son lo mismo. Los diferentes sistemas de decisión que corresponden a cada horizonte se aplican en mayor o menor grado en todos los niveles¹⁰².
- 6) El conflicto no debe resultarnos extraño, pues de hecho vivir en conflicto es la norma: El conflicto existe en forma permanente como producto de la diferente valorización de los mismos objetos. Vivir en conflicto es normal. Y como este surge por la valorización diferente es obvio que se requieren distintas racionalidades para que exista conflicto... es decir distintos actores. Por ende el conflicto no puede darse si no existe multiplicidad de criterios para valorizar. El conflicto es múltiple. Y además, estas relaciones entre los distintos objetos pueden ser coincidentes o discrepantes, según las distintas valorizaciones, por lo cual entre dos actores pueden coexistir relaciones que en algunos casos sean coincidentes y en otros discrepantes. El conflicto es mixto. En resumen, el conflicto es *normal, mixto y múltiple*¹⁰³.
- 7) Sin pretender ahondar en cuestiones semánticas, debemos identificar dos términos que estarán presentes permanentemente: **Interés**, como nos referiremos a todo *objeto* al cual le podamos asignar un *valor*; y **Actor**, que será la forma de interpretar a todo ente que refleje una determinada *voluntad*, que para nosotros estará sostenida por una *racionalidad* (materializada por intereses) y una determinada *motivación*. Por ende, debemos distinguir las vinculaciones entre intereses por un lado y entre actores por el otro, ya que constituyen relaciones de diferente dimensión / entidad¹⁰⁴.
- 8) Si actores e intereses constituyen la base del conflicto, la trama es el conjunto de relaciones que lo construyen. Esta trama tiene tres dimensiones, que estarán dadas por la

¹⁰¹ Capítulo 3 – El Análisis con la Lupa de la Experiencia, De las relaciones entre Estados y su forma de conducirlos estratégicamente, pág. 86.

¹⁰² Capítulo 3 – El Análisis con la Lupa de la Experiencia, De las relaciones entre Estados y su forma de conducirlos estratégicamente, pág. 87.

¹⁰³ Capítulo 1 – El Modelo de Pensamiento Estratégico de la Escuela de Guerra Naval, El conflicto, pág. 20.

¹⁰⁴ Capítulo 1 – El Modelo de Pensamiento Estratégico de la Escuela de Guerra Naval, El lenguaje estratégico, pág. 17.

forma en que los actores comparten sus fines, la presencia y magnitud de las servidumbres que los vinculen y la potencia que son capaces de aplicar y desplegar en sus enfrentamientos con los demás. “La trama del conflicto es el conjunto de relaciones de **identificación, poder y fuerza** que vinculan a los actores en razón de sus intereses”¹⁰⁵.

- 9) Atribuimos poder cuando percibimos una relación de dependencia entre actores. Si los fines de un actor dependen para su concreción, de medios o recursos que están bajo el control de otro, se conforma una dependencia que permite atribuir poder. Definido entonces el poder como una relación inversa a la dependencia, y siendo lógico que en una relación entre actores existan dependencias cruzadas, o interdependencias, tendremos que considerar no solo la existencia de esas dependencias, sino además la cantidad de ellas, su magnitud y calidad, a la hora de pensar qué actor depende más de quién y por ende quién es el que ostenta mayor poder en su relación con el otro¹⁰⁶.
- 10) Los actores se relacionan a través de sus intereses, mediante una transacción de bienes, tanto materiales como inmateriales, y el poder se construye como consecuencia de la dependencia de esos intereses y no tanto de la fuerza. Todo se basa en el intercambio de intereses, ya sea este racional o pasional¹⁰⁷.
- 11) La forma en que se visualiza el poder en el Modelo de Pensamiento de la Escuela de Guerra es totalmente distinta de cómo lo entienden en Estados Unidos. Para estos últimos, el poder deviene de la fuerza; son dos caras de una misma moneda; proporciona influencia. En cambio, para el primero, poder y fuerza son conceptos independientes; el poder se construye en base a la influencia; la influencia se obtiene de la dependencia, que surge del control sobre los recursos¹⁰⁸.
- 12) La noción de Fuerza está relacionada a la materia necesaria para producir el enfrentamiento. El choque material que producen dos entes que miden su fortaleza entre sí, no necesariamente limitada al concepto físico, sino ampliada para poder apreciar dicha fortaleza a través de los medios de cambio propios, tanto de los ámbitos político y econó-

¹⁰⁵ Capítulo 1 – El Modelo de Pensamiento Estratégico de la Escuela de Guerra Naval, La trama del conflicto, pág. 24.

¹⁰⁶ Capítulo 1 – El Modelo de Pensamiento Estratégico de la Escuela de Guerra Naval, La cuestión del poder y su instrumentación como parte de la trama, pág. 25.

¹⁰⁷ Capítulo 3 – El Análisis con la Lupa de la Experiencia, Del Modelo de Pensamiento Estratégico de la Escuela de Guerra Naval, pág. 88.

¹⁰⁸ Capítulo 3 – El Análisis con la Lupa de la Experiencia, Del poder, pág. 90.

mico como del militar, entendiendo por medios de cambio aquellos que estoy dispuesto a entregar, a intercambiar, a negociar. No los medios que constituyen mi base de poder, sino aquellos que puedo emplear para acrecentarla. Estimamos la fuerza en base a su masa (cantidad), capacidad y eficacia. Esto es posible porque los medios de cambio se ponderan con la misma unidad para todos los actores. Tal es el caso, por ejemplo, de los votos en política, el dinero en economía y las armas en el ámbito militar¹⁰⁹.

13) La evaluación es el análisis crítico que nos permitirá extraer las conclusiones necesarias para efectuar posteriormente un planteo adecuado. Pero en el nivel estratégico, al ocuparnos de las ideas, no de las acciones, de concebir objetivos más que de alcanzarlos, entonces la evaluación estratégica no puede tener lugar en términos de objetivos aún no adoptados; sólo puede evaluar el conflicto, en los términos en que este conflicto está configurado: A través de los intereses que construyen su trama. Evaluaremos el conflicto, desde el punto de vista del protagonista, en base a cuatro criterios: libertad de acción, vulnerabilidad, nivel del conflicto y riesgo de escalada¹¹⁰.

14) La conducción estratégica más que decisión es control. Este control, que en definitiva lo que pretende es mantener el conflicto y la decisión interactiva dentro de límites manejables, debe ser permanente. Ese control se traduce en el ajuste del nivel del conflicto, escalando o desescalando. La aversión al riesgo, la empatía y la dependencia nos mueven a desescalar, en tanto que los intereses, la determinación y el poder nos llevan a escalar. Estamos haciendo control. Verificando que los resultados de la maniobra precedente nos estén llevando hacia el conflicto deseado¹¹¹.

15) Cuando hablamos de estrategia debemos diferenciar entre “**la** estrategia, como método decisorio”, como el proceso para lograr la solución al problema, en primer lugar, y “**una** estrategia, como resultado de la decisión”, es decir, como la solución identificada o seleccionada, en segundo lugar. En ese contexto, diremos que **una** estrategia es pues la concepción estratégica de la acción que define la idea general del empleo del poder; la

¹⁰⁹ Capítulo 1 – El Modelo de Pensamiento Estratégico de la Escuela de Guerra Naval, La trama del conflicto, pág. 24 y Las interrelaciones: Identificación, poder y fuerza, pág. 38.

¹¹⁰ Capítulo 1 – El Modelo de Pensamiento Estratégico de la Escuela de Guerra Naval, Evaluación de la situación estratégica, pág. 40.

¹¹¹ Capítulo 1 – El Modelo de Pensamiento Estratégico de la Escuela de Guerra Naval, La supervisión estratégica, pág. 41.

posible manera de actuar, la guía general que se establece para las resoluciones futuras¹¹².

16) Decidida la maniobra, toca ahora influir en el otro. Y no hay influencia sin comunicación porque no hay otro modo de acceder a las mentes de los demás para cambiar sus intereses. Esta comunicación, que puede darse simultáneamente en muchos ámbitos y a través de diversos medios, no es más que una negociación, un intercambio de intereses. La comunicación estratégica es un razonamiento dialéctico, a través del diálogo con los demás. Por eso, la decisión estratégica no puede ser deductiva pues depende de las decisiones de todos los actores involucrados, cada uno de los cuales es una incógnita para los otros. Implica poder influir en la voluntad de los demás, motivándolos a modificar su racionalidad, por conveniencia u obligación¹¹³.

17) La dialéctica característica del contexto estratégico, a través de la cual se busca imponer la propia intención para arribar a la solución deseada, desarrollada como intercambio comunicacional, no estará limitada al lenguaje formal, sino que se auxiliará también de la acción como elemento conductor del mensaje seleccionado. Las acciones producen hechos, que conservan o modifican el conflicto, que serán apreciados e interpretados por los otros. Esta dialéctica es permanente y bidireccional, ya que no solo enviamos mensajes sino que también los recibimos¹¹⁴.

18) Las acciones son producto de decisiones que a su vez se basan en la información, o el grado de conocimiento que tengamos de los factores de la situación. Cuanto más elevado nuestro horizonte de decisión, más ambiguo, incierto y menos estructurado el contexto sobre el que deberemos accionar y por ende menos rígido deberá ser nuestro sistema de toma de decisiones, más dialéctico, más basado en la comunicación y en la percepción de los valores e intereses de los otros¹¹⁵.

19) Toda acción es un mensaje para el otro. La acción (o la falta de acción) son el producto final de la voluntad del actor (sea este consciente o no de ello), por lo cual sirve para

¹¹² Capítulo 1 – El Modelo de Pensamiento Estratégico de la Escuela de Guerra Naval, La política, pág. 29.

¹¹³ Capítulo 1 – El Modelo de Pensamiento Estratégico de la Escuela de Guerra Naval, La maniobra, pág. 33.

¹¹⁴ Capítulo 1 – El Modelo de Pensamiento Estratégico de la Escuela de Guerra Naval, El lenguaje estratégico, pág. 17.

¹¹⁵ Capítulo 1 – El Modelo de Pensamiento Estratégico de la Escuela de Guerra Naval, Introduciéndonos a la conducción estratégica, pág. 12.

transmitir dicha voluntad a los otros. De eso se trata la dialéctica estratégica: la comunicación establecida a través de las acciones... de la interacción¹¹⁶.

20) La interdependencia compleja es una teoría que puede insertarse sin inconvenientes en nuestro Modelo, tal cual está planteado. Las dependencias mutuas son justamente la forma en que el Modelo representa el balance de poder entre los actores¹¹⁷.

21) El Modelo de pensamiento no nos obliga expresamente a seguir un método, sino que nos orienta sobre el orden que deben seguir nuestros pensamientos. El talento no requiere método, pero hasta el más talentoso necesita de un equipo que lo asista, el que deberá estar en condiciones de interpretar su genialidad, acompañar su creatividad y plasmar en directivas claras el accionar que se desprenda de sus resoluciones. Pero estas resoluciones no surgen del procedimiento en sí. Surgen del estratega, que apoya su razonamiento en el procedimiento, sin fanatismo metodológico que lo complique, lo retrase o lo paralice¹¹⁸.

22) El Modelo se estructura en una trama de tres dimensiones que debe analizarse interrelacionada. La búsqueda de balance en la identificación (o su desequilibrio), repercute inmediatamente en el poder, en cuanto genera, elimina o modifica un posible objeto dependiente. La modificación de intereses que proyecta al futuro la coalición pretendida y su correspondiente campo de acción determina la directa variación de relaciones de coincidencia, discrepancia o dependencia, generando de manera concreta esa interacción entre los diversos sociogramas, esa “tridimensionalidad” del conflicto¹¹⁹.

23) La evolución de una teoría se concreta a través del permanente cuestionamiento a sus conceptos y principios. En ese orden, se han planteado cuestionamientos a la jerarquización de intereses, pues su consideración impone rigideces que limitan innecesariamente el análisis tridimensional del conflicto. Aun sin jerarquización, aquellos intereses que sean pasibles de convertirse en objetivos, generarían identificación (coincidencia y discrepancia) y podrían considerarse intereses dependientes en una relación de depen-

¹¹⁶ Capítulo 1 – El Modelo de Pensamiento Estratégico de la Escuela de Guerra Naval, La resolución estratégica, pág. 46.

¹¹⁷ Capítulo 3 – El Análisis con la Lupa de la Experiencia, Del poder, pág. 91.

¹¹⁸ Capítulo 4 – Integrando el Enfoque Teórico y la Mirada Práctica, El dilema del “método”, pág. 103.

¹¹⁹ Capítulo 4 – Integrando el Enfoque Teórico y la Mirada Práctica, Los tres universos del Modelo: Identificación, poder y fuerza, pág. 104.

dencia. En el otro extremo, aquellos intereses que puedan visualizarse como futura base de recursos, pueden configurar el factor generador de dependencia de la relación. Este sería el caso también de los medios de cambio que, por naturaleza, representan recursos¹²⁰.

Respecto del concepto de poder

- 24) La separación entre poder y fuerza (específicamente la militar) parece haberse acentuado en los últimos tiempos, ya que si bien no puede decirse que esta última haya perdido vigencia, sí se ha visto limitada en su oportunidad de ser aplicada¹²¹.
- 25) Como contrapartida de la visión materialista de que la “fuerza” económica o militar es la que brinda poder, este también puede concebirse en términos de control sobre los resultados. La interdependencia asimétrica puede ser una fuente de poder si pensamos el poder como el control sobre los recursos o como el potencial para afectar los resultados. Esto, que no significa despreciar la importancia de lo económico y militar a la hora de imponer, prefiere poner el acento en la capacidad de influir¹²².
- 26) La “interdependencia compleja” plantea un mundo en el que otros actores además de los Estados participen activamente en la política mundial; en el que no existe una clara jerarquía de cuestiones; y en el que la fuerza no es un eficaz instrumento de la política. Sus características son: 1) la existencia de múltiples canales de interrelación; 2) la no jerarquización de las cuestiones internacionales; y 3) la fuerza militar no es el instrumento prioritario de las relaciones internacionales¹²³.
- 27) En un contexto de interdependencia compleja, la desvalorización de la fuerza militar y la multiplicidad de canales de vinculación, dificultan a los Estados poderosos su predominio total para el control de resultados en cuestiones en las que se sienten débiles. Las estrategias de vinculación cobran importancia, fomentándose los vínculos transversales y multisectoriales¹²⁴.

¹²⁰ Capítulo 4 – Integrando el Enfoque Teórico y la Mirada Práctica, Las relaciones de dependencia, pág. 106.

¹²¹ Capítulo 3 – El Análisis con la Lupa de la Experiencia, Del poder, pág. 93.

¹²² Capítulo 2 – El Poder, Poder e interdependencia, pág. 60.

¹²³ Capítulo 2 – El Poder, Realismo e interdependencia compleja, pág. 62.

¹²⁴ Capítulo 2 – El Poder, Estrategias de vinculación, pág. 64.

- 28) Hoy día la agenda internacional se verá afectada por problemas internos y externos creados por el crecimiento económico. La politización interna marcará las discusiones interestatales, antiguamente ligadas casi con exclusividad al equilibrio de poder. Las agendas pueden ser afectadas por cambios en la importancia de los actores transnacionales, fundamentalmente en cuanto a la regulación del accionar de dichos actores¹²⁵.
- 29) El poder es la habilidad para influir en el comportamiento de los otros para conseguir los resultados que uno quiere. En ese marco, identificaremos como “Poder Blando” a la habilidad de obtener lo que se desea a través de la atracción en lugar de la coerción o el incentivo económico. Surge de los atractivos de la cultura de un país, sus ideales políticos y sus políticas¹²⁶.
- 30) El poder blando va más allá de la persuasión. Implica lograr la aceptación, pero como corolario de la atracción que se ha sabido inspirar en el otro. Es quizás la máxima expresión del poder-dependencia: la dependencia por atracción, por la propia voluntad del dependiente, que acepta de buena grado la dependencia¹²⁷.
- 31) La influencia por atracción se logra entre otras cosas por admiración, por respeto, por ejemplo, pero implica, en todos los casos, ganar las preferencias del otro. La capacidad de establecer preferencias tiende a ser asociada con recursos intangibles, tales como una atractiva personalidad, cultura, valores e instituciones políticas, y políticas que son vistos como legítimas o que brindan autoridad moral¹²⁸.
- 32) El poder blando de un país se apoya fundamentalmente en tres recursos: su cultura (en lugares donde es atractiva para los demás), sus valores políticos (cuando hace honor a ellos en casa y en el extranjero), y su política exterior (cuando se ve como legítima y con autoridad moral), esto sin perder de vista que la eficacia de cualquier recurso de poder depende del contexto¹²⁹.
- 33) La cultura es el conjunto de valores y prácticas que crean significado para una sociedad. Si esta cultura incluye valores universales y las políticas promueven valores e intereses

¹²⁵ Capítulo 2 – El Poder, Establecimiento de la agenda, pág. 65.

¹²⁶ Capítulo 2 – El Poder, El poder blando, pág. 67.

¹²⁷ Capítulo 4 – Integrando el Enfoque Teórico y la Mirada Práctica, El poder blando, pág. 107.

¹²⁸ Capítulo 2 – El Poder, Poder blando, pág. 69.

¹²⁹ Capítulo 2 – El Poder, Fuentes de poder blando, pág. 70.

que comparten los demás, aumenta la probabilidad de obtener los resultados deseados, debido a las relaciones de atracción y deber que se crean¹³⁰.

34) Los contactos personales e intercambios también son fuente de poder blando. El residente temporal de un país, ya sea por razones académicas o laborales, al regresar al suyo propio está en condiciones de “exportar” los valores culturales de élite, si es que ha sido adecuadamente imbuido de ellos¹³¹.

35) Las políticas gubernamentales en el país y en el extranjero son otra fuente potencial de poder blando, que pueden tener efectos a corto plazo y largo plazo, que varían según los cambios de contexto, y pueden reforzar o dilapidar el poder blando de un país¹³².

36) Los valores por los cuales pugna un gobierno en su comportamiento interno (por ejemplo, la democracia), en las instituciones internacionales (en colaboración con otros), y en la política exterior (promoción de la paz y los derechos humanos) afectan en gran medida las preferencias de los demás. Los gobiernos pueden atraer o repeler a los demás por la influencia de su ejemplo. Pero los factores de poder blando no pertenecen o son controlados por el gobierno en la misma medida en que lo pueden ser los de poder duro¹³³.

37) Los gobiernos no tienen el control total de la atracción, en cuestiones de política internacional. Esa falta de control, que es totalmente real, requiere gobiernos e instituciones mucho más perceptivas y cuidadosas, porque lo que es muy difícil y lento de generar se puede desperdiciar en un abrir y cerrar de ojos¹³⁴.

38) Se puede afectar el comportamiento de otros sin imponerlo. Si otro actor acepta la legitimidad de los objetivos propios, se lo podría convencer de hacer cosas sin necesidad de forzarlo o imponerle la idea. Esta es la forma en que la “*identificación*” contribuye a la generación de poder. No obstante ello, en cuestiones de poder, incluir comportamiento y motivación es complicado. Resulta más sencillo pensar el poder simplemente como la posesión de capacidades y recursos (controlar la base del poder) para influenciar resul-

¹³⁰ Capítulo 2 – El Poder, Fuentes de poder blando, pág. 71.

¹³¹ Capítulo 2 – El Poder, Fuentes de poder blando, pág. 71.

¹³² Capítulo 2 – El Poder, Fuentes de poder blando, pág. 71.

¹³³ Capítulo 2 – El Poder, Fuentes de poder blando, pág. 71.

¹³⁴ Capítulo 2 – El Poder, Los límites del poder blando, pág. 73.

tados. Pero la realidad es que tener recursos de poder no garantiza siempre obtener los resultados deseados¹³⁵.

39) La política internacional se asemeja hoy día a un ajedrez tridimensional en el que se juega vertical y horizontalmente. Un nivel superior, de relaciones interestatales clásicas, de fuerza, básicamente con poder militar, más concreto en términos de polaridad; un nivel intermedio de relaciones económicas, donde el poder no es difuso pero está más distribuido y rige una multipolaridad variable; y finalmente un nivel inferior, básicamente transnacional, con una distribución de poder difusa y caótica. Lograr resultados en el nivel transnacional inferior a menudo requiere el uso de recursos de poder blando¹³⁶.

40) Todo poder depende del contexto -quien se relaciona con quienes, bajo qué circunstancias- pero el poder blando depende más que el poder duro de la existencia de intérpretes y receptores bien predispuestos. La atracción con frecuencia tiene un efecto difuso, creando influencia general en lugar de producir una acción específica fácilmente observable. El poder no depende sólo de la base real de poder con que se cuente, sino también en gran medida de la percepción del otro de que esa base de poder lo afecta. En el caso del poder blando, este último concepto resulta central¹³⁷.

41) El poder blando no debe verse exclusivamente como una atracción positiva. Lo que para un actor puede producir atracción para otro puede producir rechazo. Podríamos ver esto como una forma de interacción entre el concepto de poder y el de comunicación, ya que en este último caso, para que el mensaje cause el efecto esperado, la codificación y la decodificación debe ser la misma¹³⁸.

42) Los aspectos generadores de poder blando, de base más ideal que real, descansan mucho sobre la percepción de cada actor. Las cuestiones culturales, religiosas, ideológicas, de valores, tienen una menor cuota de racionalidad que otras temáticas y por ende, lo

¹³⁵ Capítulo 2 – El Poder, ¿Qué es el poder?, pág. 68.

¹³⁶ Capítulo 2 – El Poder, ¿Qué es el poder?, pág. 68.

¹³⁷ Capítulo 2 – El Poder, Los límites del poder blando, pág. 72.

¹³⁸ Capítulo 3 – El Análisis con la Lupa de la Experiencia, Del poder, pág. 93.

que para unos puede resultar atractivo, para otros puede resultar repulsivo. El poder blando no siempre coopta y atrae positivamente¹³⁹.

- 43) El poder blando no sólo es más difuso para su obtención, sino fundamentalmente para su aplicación. Aunque puede tener efectos directos sobre objetivos específicos, es más probable que tenga impacto en los objetivos generales que persigue un actor. El poder blando es particularmente relevante para la obtención de objetivos marco¹⁴⁰.
- 44) Los gobiernos utilizan el poder militar para aplicar amenazas, luchar y lograr los resultados deseados en un plazo razonable. El poder económico es a menudo una cuestión igualmente sencilla. El poder blando es más difícil de ejercer, porque muchas de sus fuentes están fuera del control de los gobiernos y sus efectos dependen en gran medida de la aceptación de las audiencias receptoras. Generalmente, además, los recursos de poder blando son más lentos, más difusos, y más engorrosos para esgrimir que los recursos de poder duro¹⁴¹.
- 45) Los modernos medios de comunicación proporcionan una herramienta sumamente ágil para la generación de poder blando, particularmente por su capacidad de penetración y de homogeneización de audiencias. Sin embargo, no debe confundirse la “agilidad para crear poder” con la “celeridad para hacer uso” de ese poder. Sin importar la facilidad con que se lo pueda generar, el poder blando actúa despacio¹⁴².
- 46) La información es poder, y hoy en día una parte mucho mayor de la población mundial tiene acceso a ese poder. Los avances tecnológicos han dado lugar a una reducción dramática en el costo de procesar y transmitir información. El resultado es una explosión de información, que ha producido una paradoja de la abundancia. Abundante información provoca escasez de atención, o en definitiva, de conocimiento real¹⁴³.

¹³⁹ Capítulo 4 – Integrando el Enfoque Teórico y la Mirada Práctica, Las bases del poder blando, pág. 108.

¹⁴⁰ Capítulo 2 – El Poder, Los límites del poder blando, pág. 72.

¹⁴¹ Capítulo 2 – El Poder, Ejerciendo poder blando, pág. 76.

¹⁴² Capítulo 2 – El Poder, Ejerciendo poder blando, pág. 77.

¹⁴³ Capítulo 2 – El Poder, Ejerciendo poder blando, pág. 78.

- 47) Respecto del uso diplomático del poder blando, los factores de verosimilitud y fidelidad de la información, recostada sobre la confianza en la fuente son cruciales. La credibilidad constituye una importante fuente de poder blando¹⁴⁴.
- 48) La diplomacia no sólo cuenta para relacionarse con los gobiernos de otros países. También sirven y son quizás más importante, las relaciones que puede lograr con otras sociedades, pues los gobiernos y gobernantes pasan, pero son las sociedades y sus formas de pensar las que permanecen y sobre las que resulta más rentable actuar. Es la faceta pública de la diplomacia¹⁴⁵.
- 49) El poder blando se apoya en algunos valores compartidos. Es por eso que los intercambios son a menudo más eficaces que la mera difusión. Lograr que otros hagan lo que se desea requiere comprender la forma en que están escuchando nuestros mensajes, y efectuar el ajuste fino correspondiente. Esto es así porque toda la información atraviesa filtros culturales, y las declaraciones declamatorias rara vez son escuchadas como se pretendía. La sola expresión de un mensaje es mucho menos influyente que las acciones y símbolos que lo muestran, lo ejemplifican, al mismo tiempo que lo dicen¹⁴⁶.
- 50) El poder blando parecería más fácilmente identificado con dependencias generadas entre intereses basados en objetos ideales, aunque no puede descartarse la posibilidad de alguna materialización de los mismos¹⁴⁷.

Respecto de las relaciones de dependencia y poder

- 51) Dependencia refiere a un estado de cosas en que las propias conductas son determinadas o significativamente afectadas por fuerzas externas. Interdependencia, en su definición más simple, significa dependencia mutua. En política mundial, interdependencia se refiere a situaciones caracterizadas por efectos recíprocos entre países o entre actores en diferentes países. La interdependencia implica la existencia de “costos” no neces-

¹⁴⁴ Capítulo 2 – El Poder, Ejerciendo poder blando, pág. 78.

¹⁴⁵ Capítulo 2 – El Poder, Ejerciendo poder blando, pág. 79.

¹⁴⁶ Capítulo 2 – El Poder, Ejerciendo poder blando, pág. 80.

¹⁴⁷ Capítulo 3 – El Análisis con la Lupa de la Experiencia, Del poder, pág. 92 y De las relaciones de dependencia y de poder, pág. 94.

riamente balanceados, y reduce la autonomía, pero también da lugar a beneficios que deberán ser debidamente sopesados¹⁴⁸.

- 52) La interdependencia no implica que la interrelación sea o deba ser equilibrada. Son las asimetrías en la dependencia los factores que más probablemente han de proporcionar fuentes de influencia a los actores en sus manejos con los demás. Interdependencia y poder, son dos caras de una misma moneda. Las asimetrías proporcionan influencia. La influencia se transforma en poder. O dicho de otra forma, son las asimetrías las que nos confieren el poder de influir sobre los demás¹⁴⁹.
- 53) Por el momento no existen elementos de juicio para cuestionar el concepto vigente de que la dependencia se genera solamente por la relación entre intereses menores (instrumentales) e intereses mayores (de carácter superior), cuando un actor requiere de los instrumentos del otro para alcanzar sus fines. Podrán reconocerse relaciones entre intereses menores, pero dichas vinculaciones no referencian poder sino solamente opciones (Comercio y Acto de Fuerza)¹⁵⁰.
- 54) La relación materializada entre un interés mayor y un medio de cambio sí puede considerarse una dependencia y por ende generar poder (aunque poder duro), ya que resulta totalmente lógico pensar que un medio de cambio puede afectar directamente a un interés de jerarquía mayor¹⁵¹.
- 55) Puede plantearse una relación directa entre el tipo de objeto que genera la dependencia y la forma en que se perciba el poder materializado. Los medios o recursos que representen o demuestren fuerza, generarán probablemente poder duro. En cambio cuando los medios o recursos no representan la fuerza, sino que muestran las habilidades propias o las cosas que se mantienen bajo control, difícilmente se visualice ese poder como duro¹⁵².
- 56) Es indiscutible la necesidad de sopesar y ponderar las relaciones de dependencia a la hora de determinar el poder relativo entre dos actores, ya que el análisis del poder no

¹⁴⁸ Capítulo 2 – El Poder, La interdependencia, Profundizando el concepto, pág. 59.

¹⁴⁹ Capítulo 2 – El Poder, La interdependencia, Profundizando el concepto, pág. 60.

¹⁵⁰ Capítulo 3 – El Análisis con la Lupa de la Experiencia, De las relaciones de dependencia y de poder, pág. 96.

¹⁵¹ Capítulo 3 – El Análisis con la Lupa de la Experiencia, De las relaciones de dependencia y de poder, pág. 96.

¹⁵² Capítulo 3 – El Análisis con la Lupa de la Experiencia, De las relaciones de dependencia y de poder, pág. 95.

es matemático ni descansa sobre un simple conteo de relaciones. Existen diversos grados de afectación que deben ser tenidos en cuenta para asignar poder. El poder blando sirve para forzar dicho análisis; de la implicancia que tiene en el otro quitar u ofrecer un medio; pero decididamente no puede decirse que el poder duro prevalezca por sobre el blando o viceversa¹⁵³.

57) No puede atribuirse un criterio fijo para la ponderación. Resulta primordial considerar el contexto del conflicto y del momento en que se efectúa el análisis y las percepciones de afectación subjetivas del analista. Por otro lado también resulta fundamental considerar el alcance que se pretende dar al análisis. Debería ponderarse en función de lo que está en juego y de los actores que están jugando, y dependiendo de los límites fijados se decidirá qué relaciones se hacen visibles y cuáles no se toman en cuenta¹⁵⁴.

58) La dependencia es la relación formada por la interacción de los objetos, por ende es la relación la que debe ser ponderada. Un mismo objeto puede ser base de diversos objetos dependientes (o viceversa), pero las relaciones son independientes una de las otras y deben ser ponderadas en consecuencia. Por otro lado no debe perderse de vista que la vinculación entre los objetos es una construcción del intelecto del analista, de sus percepciones. Una razón más para que sean estas vinculaciones (relaciones) las que deban ponderarse y no los objetos¹⁵⁵.

59) Una de las diferencias básicas entre las dependencias que generan poder duro y aquellas que generan poder blando, está representada por el hecho de que es más probable que en las primeras el control directo de la base de poder se encuentre en nuestras manos, mientras que en las segundas, dicho control resulta ser más difuso, más difícil de consolidar. Puesto de otra manera, más acorde al motivo de nuestro estudio, es más probable que las relaciones de dependencia generadas por recursos de poder sobre los que no tenemos un control efectivo, nos estén indicando fuentes de generación de poder blando¹⁵⁶.

¹⁵³ Capítulo 3 – El Análisis con la Lupa de la Experiencia, La cuestión de la ponderación de relaciones de dependencia, pág. 97.

¹⁵⁴ Capítulo 3 – El Análisis con la Lupa de la Experiencia, La cuestión de la ponderación de relaciones de dependencia, pág. 98.

¹⁵⁵ Capítulo 3 – El Análisis con la Lupa de la Experiencia, La cuestión de la ponderación de relaciones de dependencia, pág. 99.

¹⁵⁶ Capítulo 4 – Integrando el Enfoque Teórico y la Mirada Práctica, Las relaciones de dependencia, pág. 106.

- 60) A la hora de determinar poder, no puede decirse que el poder duro prime sobre el blando o viceversa. La ponderación siempre tendrá un punto de partida insoslayable en el contexto estratégico, según el tipo de conflicto bajo análisis, lo que permitirá orientar la elección de criterios y parámetros de ponderación para cada caso en concreto. El otro aspecto a tener en cuenta para la determinación de criterios de ponderación es el alcance o profundidad con la que se esté analizando el conflicto. En la medida en que uno amplía el horizonte del conflicto, más actores y más cuestiones comienzan a tallar¹⁵⁷.
- 61) No existe una regla fija que nos permita una "medición absoluta" de la importancia relativa entre las distintas dependencias. Son las asimetrías en la relación entre dos actores las que proporcionan fuentes de influencia, y la identificación y el análisis de estas asimetrías quizás radique en una consideración interrelacionada de objetos y la forma en que estos se corresponden mutuamente en el contexto del conflicto. Las relaciones de dependencia y sus respectivos objetos pueden analizarse bajo el concepto de sensibilidad y el de vulnerabilidad, empleados estos como indicadores cualitativos y/o cuantitativos de la importancia relativa de las distintas interdependencias¹⁵⁸.
- 62) La sensibilidad de la relación puede entenderse como la forma y velocidad en que los cambios en el objeto base de dependencia pueden influir en el objeto dependiente, y con qué costos relativos. La vulnerabilidad (a la que deberíamos quizás llamar "fragilidad" o "debilidad", para no utilizar un término previamente reservado por nuestro vocabulario), podría identificar en el marco de esa dependencia la existencia de alternativas con las que el actor dependiente puede minimizar el impacto de un cambio producido por el otro actor en su base de poder. El análisis cruzado de estos dos indicadores nos permitiría efectuar una ponderación integral de la totalidad de las relaciones de interdependencia existentes entre dos actores, de manera de resumir la capacidad de influencia de uno sobre el otro, o puesto en otros términos, el poder relativo entre ambos¹⁵⁹.

¹⁵⁷ Capítulo 4 – Integrando el Enfoque Teórico y la Mirada Práctica, La determinación del poder, pág. 110.

¹⁵⁸ Capítulo 4 – Integrando el Enfoque Teórico y la Mirada Práctica, La determinación del poder, pág. 111.

¹⁵⁹ Capítulo 4 – Integrando el Enfoque Teórico y la Mirada Práctica, La determinación del poder, pág. 112.

Respecto de las relaciones de fuerza

- 63) Es complejo utilizar el concepto de poder blando para calificar la calidad de la fuerza. La valorización de la fuerza es objetiva y medible, mientras que la valoración del poder no comparte esas mismas características. El poder es subjetivo y estimable. Es muy difícil de valorizar el poder de manera que la escala de valor sea uniforme y trasladable a todas las racionalidades¹⁶⁰.
- 64) El poder blando y la fuerza no admiten relación entre ellos, por lo menos a simple vista, ya que parecieran ser conceptos totalmente antagónicos. Cualquier acción que se identifique con el uso de la fuerza resultará contrapuesta a la idea de atracción o cooptación, rechazando cualquier intento de relacionar fuerza y poder blando. Esto puede tomarse así aun cuando se pueda argumentar que los medios de cambio que generan fuerza, por ejemplo las Fuerzas Armadas, también pueden utilizarse para generar poder blando, de hecho en forma muy efectiva¹⁶¹.
- 65) Las relaciones de fuerza se sostienen más fácilmente sobre el concepto de poder duro, porque la fuerza es explícita. La fuerza es dura por naturaleza. La fuerza “blanda” no existe, aun cuando el poder militar pueda ser empleado para generar poder blando¹⁶².

¹⁶⁰ Capítulo 3 – El Análisis con la Lupa de la Experiencia, De las relaciones de fuerza, pág. 100.

¹⁶¹ Capítulo 4 – Integrando el Enfoque Teórico y la Mirada Práctica, La fuerza y el poder blando, pág. 109.

¹⁶² Capítulo 3 – El Análisis con la Lupa de la Experiencia, De las relaciones de fuerza, pág. 99.

CAPÍTULO 6 – VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La gran tragedia de la ciencia es el asesinato de una bella hipótesis por un feo dato experimental.

Thomas Henry Huxley¹⁶³.

Análisis de las variables empleadas

El Poder (duro y blando)

Lo primero que debe considerarse a la hora de hablar de poder es cuál es la visión del mundo y de las relaciones internacionales desde la cual se parte, pues allí radica la primera diferencia. La noción de poder para el realismo tiene una base netamente material y una orientación fundamentalmente confrontativa, mientras que para el liberalismo, se sostiene más en el ámbito de las ideas, el convencimiento y los valores, para orientarse a lo participativo. De los distintos puntos de encuentro entre ambos extremos es de donde nos tomaremos para profundizar nuestro Modelo de poder [Conclusiones N°1) a 3)].

Una vez entendido lo anterior, también debemos convenir que no analizamos el poder como un fenómeno de las relaciones sociales en sí mismo, con afán meramente explicativo, sino que lo hacemos con el propósito de reconocer uno de los factores más importantes de las relaciones entre actores sociales, a la hora de tomar decisiones. Lo analizamos como parte de un sistema; un Modelo de pensamiento y decisión. Un respaldo a la dialéctica de voluntades que nos permite conducir conflictos, sean estos competitivos o cooperativos, a través del entendimiento de la trama que vincula entre sí a los diferentes actores [Conclusiones 4) a 8) y 13) a 19)].

En el contexto de ese Modelo, atribuimos poder cuando percibimos dependencias, que emergen porque los actores se relacionan a través de sus intereses, del intercambio de intereses, sea este racional o pasional. Y si la dependencia se materializa a través de la necesidad de acceder a medios o recursos (factores de poder) bajo control de otro, entonces admitimos también que existen interdependencias ya que todos los actores, hasta los más poderosos, siempre dependen en alguna medida de otros actores [Conclusiones N°9), 10) y 27)]. Este es el argumento fundamental para sostener que el concepto de interdependencia compleja y su evolución posterior, el concepto de poder blando son asimilables fácilmente por nuestro Modelo de Pensamiento [Conclusión N°20)].

¹⁶³ Thomas Henry Huxley (4 de mayo de 1825 – 29 de junio de 1895), biólogo y científico inglés, defensor de la teoría de la evolución de Darwin.

Entendido entonces el poder como la capacidad para influir en el comportamiento de los otros, diremos además que esa influencia puede devenir de la coerción o de la atracción, lo que nos permitirá efectuar esa gran diferenciación sobre la que hemos discurrido a lo largo de todo este trabajo: el poder duro, el de la imposición y la influencia coercitiva; y el poder blando, el de la atracción, la influencia principista, asentada en valores [Conclusiones N°29) a 31)].

Este poder blando, se sostiene principalmente en lo atractiva que pueda parecer la cultura y forma de vida de una sociedad, sus valores socio-políticos y su legitimidad y autoridad moral para relacionarse con los demás [Conclusiones N° 32) a 36) y 38)]. Es decir aquellas cosas, en general inmateriales, pero que inclinan a aceptar con agrado al otro [Conclusión N°50)].

Esto implica, por supuesto, la mutación del concepto tradicional de control sobre las bases de poder [Conclusión N°37)]. El poder blando no reside generalmente en objetos materiales que puedan controlarse positivamente, sino más bien en la mente de los otros, lo que convierte al poder blando en el objeto primordial de la dialéctica de voluntades y por ende de la conducción estratégica del conflicto.

Como toda relación estratégica, el poder, y en particular el poder blando, depende fuertemente del contexto y genera a través de él una atracción difusa, una atracción que no está dirigida a ninguna cuestión en particular, sino que produce efectos generales, los que pueden tener consecuencias positivas (atracción) o negativas (repulsión). Depende mucho también de si el otro percibe que dicho poder puede afectarle [Conclusiones N°40) a 44)].

Ese poder blando puede encontrar vías de contacto y transmisión a través de los medios de comunicación, ya sean los tradicionales o los más modernos), el uso de la diplomacia como instrumento de relacionamiento de las sociedades y no solo de los gobiernos, y los intercambios, así sean estos formales (organismos gubernamentales, fuerzas armadas, etc.) o informales (estudiantes, empresas, comunidades científicas y culturales, etc.) [Conclusiones N°45) a 49)].

Las Relaciones de Poder

Hemos definido oportunamente al poder como la inversa de la dependencia. Por ende decimos que ejercemos mayor poder en la medida en más dependan los otros de nuestros recursos [Conclusión N°9)]. Y concluimos entonces, finalmente, que a mayor dependencia mayor determinación o afectación de las conductas de los otros. Esta determinación de conductas nunca es

absoluta, pues todo par de actores en un conflicto es interdependiente: paga costos y recibe beneficios, y esto ocurre en una relación asimétrica, en la cual siempre alguno resulta más favorecido y por ende está en condiciones de ejercer mayor influencia. Son estas asimetrías las que confieren el poder de influir sobre los demás y estas asimetrías son producto de la ponderación de unas dependencias por sobre otras, dentro de ese universo de dependencias mutuas [Conclusiones N°51) y 52)].

Estas dependencias, en el marco de nuestro Modelo, se materializan a través de la relación entre aquellos objetos de carácter instrumental (de menor jerarquía en la escala de valoración), que condicionan el logro de aquellos intereses de carácter superior (de mayor jerarquía en la escala de valoración). El tipo de objetos señalará más probablemente el tipo de poder que esa dependencia da lugar a generar. Es decir que, un objeto que materializa fuerza generará con mayor facilidad relaciones de poder duro, mientras que un objeto que representa habilidades o capacidades, forjará probablemente relaciones de poder blando [Conclusiones N°53) a 55)].

De los conceptos vertidos en los dos párrafos precedentes, debemos deducir que para atribuir poder basado en las dependencias, dichas relaciones de dependencia han de ser adecuadamente sopesadas o, para ponerlo en términos más tradicionales, ponderadas. No puede atribuirse un criterio fijo a dicha ponderación, así como no puede decirse que el poder duro prime sobre el blando, o viceversa. El tipo de poder es un criterio más, que, en función del tipo de conflicto (es decir del contexto) y del alcance que se dé a su análisis, hará primar una relación por sobre otra. Pero si bien los objetos pueden marcar el tipo de poder involucrado, es la relación la que debe ser ponderada, como un todo [Conclusiones N°56) a 58) y 60)].

Teniendo en cuenta el tipo de control que puede ejercerse sobre los objetos generadores de poder duro y poder blando, surge como más probable, que si se me presenta una relación basada sobre factores de poder que no están decididamente bajo control propio, esa relación resulte más propicia para generar poder blando que poder duro [Conclusión N°59)].

Finalmente, tomando el concepto de la teoría de la interdependencia compleja, podemos incluir como parámetros para la ponderación de las relaciones de dependencia las nociones de sensibilidad y fragilidad (vulnerabilidad es la forma en que la denominan los autores¹⁶⁴). La relación será más sensible cuanto mayor sea el efecto que una variación en el objeto base de la

¹⁶⁴ Preferiremos el término “fragilidad” para evitar usar vulnerabilidad, que es una palabra reservada del Modelo.

dependencia provoque en el objeto dependiente. La relación será más frágil cuanto menor sea la cantidad de alternativas con las que se cuente para minimizar el impacto de un cambio en el objeto base de la dependencia [Conclusiones N°61) y 62)].

Las Relaciones de Fuerza

Uno de los pilares del Modelo se recuesta en la diferenciación entre poder y fuerza. No solo entendemos que el poder no deviene de la fuerza, sino que además consideramos que ambos conceptos son independientes. Mientras el poder nos señala la capacidad de influir, la fuerza dimensiona materialmente el potencial para producir el enfrentamiento [Conclusiones N°11), 12), 24) y 25)]. Desde este punto de vista como base, a lo largo de la investigación fue quedando claro que los conceptos de poder blando y fuerza no admiten demasiada relación entre ellos. La atracción o cooptación no surge del uso de la fuerza, ni de la amenaza de su uso, conceptos totalmente antagónicos con los primeros [Conclusión N°64)].

Esto en nada disminuye la importancia que la fuerza tiene en las relaciones entre actores. Dichas relaciones de fuerza siguen existiendo y contribuyendo a la trama con su propio peso específico insustituible. Pero la interacción de hoy día, ubica a la fuerza en un carril separado, independiente y concreto, que actúa simultánea y permanentemente en paralelo con otros niveles más difusos, de más difícil manejo a través de factores tradicionales de poder. Uno de estos niveles, el de las relaciones transnacionales paralelas a las específicamente gubernamentales, invita más al uso del poder blando en reemplazo del poder duro o la fuerza [Conclusión N°39)].

Utilizar el concepto de poder blando para “calificar” la calidad de la fuerza resulta, cuanto menos, complicado. La fuerza es objetiva y medible, mientras que el poder depende casi exclusivamente de la percepción que los distintos actores tengan sobre el mismo. El poder no es uniforme ni trasladable a distintas racionalidades. La fuerza es explícita; la fuerza es dura por naturaleza. “*La fuerza blanda no existe*” [Conclusiones N°63) y 65)].

Contrastación de la hipótesis

Cuando iniciamos el presente trabajo de investigación, planteamos el problema a resolver expresándolo a través de la siguiente pregunta:

¿Cómo se reflejan los conceptos de poder duro y poder blando en el proceso de análisis de relaciones de poder y fuerza del Modelo de pensamiento estratégico desarrollado en la Escuela de Guerra Naval?

Para responder el interrogante centramos el estudio, dentro del marco del Modelo de pensamiento, en los conceptos de relaciones de poder y fuerza y limitándolo al contexto de las relaciones internacionales, es decir la aplicación de la estrategia a la relación entre los Estados.

Con esa orientación, pretendimos dar respuesta al interrogante planteado, a través de la siguiente hipótesis:

Los conceptos de poder duro y blando se reflejan en el proceso de análisis de las relaciones de poder y fuerza, ponderando el balance de dependencias que configuran las relaciones de poder y formalizando el sustento cuanti-cualitativo de las relaciones de fuerza.

Habiendo llegado al final de nuestra investigación, analizaremos en qué medida podemos considerar que dicha hipótesis ha quedado demostrada, para lo cual comenzaremos por desglosarla en tres partes componentes, de manera de poder examinar las mismas por separado. Podemos apreciar dicha descomposición en la siguiente tabla:

Tabla 5 - Descomposición de la hipótesis

1	Los conceptos de poder duro y blando se reflejan en el proceso de análisis de las relaciones de poder y fuerza,
2	ponderando el balance de dependencias que configuran las relaciones de poder
3	y formalizando el sustento cuanti-cualitativo de las relaciones de fuerza.

Respecto de la primera parte, en el punto “El Poder (duro y blando)”, en la página 133, se han desarrollado los argumentos suficientes para lograr afirmar que la forma en que el Modelo de pensamiento estratégico de la Escuela de Guerra Naval maneja los conceptos de poder y fuerza es compatible con las teorías de interdependencia compleja y con las nociones de poder duro y blando. Los conceptos de poder duro y blando pueden ser manejados por el Modelo sin la necesidad de efectuar ningún tipo de modificación o evolución de su metodología actual. Todo eso está respaldado, como surge en el punto mencionado, por las siguientes conclusiones: 1) a 10); 13) a 20); 27); 29) a 38); 40) a 50).

En el caso de la segunda parte de nuestra hipótesis, la argumentación se explicita en el punto subsiguiente, “Las Relaciones de Poder” a partir de la página 134, en el cual partiendo del análisis de cómo las interdependencias construyen el poder a través de las asimetrías que generan influencia, se llega a demostrar que el conjunto de relaciones de dependencia deben necesariamente ser ponderadas para determinar el “grado de inclinación” de las mencionadas asimetrías. Se expresa igualmente, que siendo el contexto y el alcance del análisis, los conceptos generales que regirán el razonamiento de ponderación, el tipo de poder, duro o blando, puede constituir un criterio más. Se arriesga, además, una profundización del Modelo, sugiriendo las nociones de sensibilidad y fragilidad como dos parámetros clave a la hora de analizar las relaciones de dependencia para ponderar. Todo eso se recuenta en las siguientes conclusiones: 9); 51) a 62).

Para finalizar, la argumentación respecto de la tercera parte se expresa en el punto “Las Relaciones de Fuerza”, en página 136. En este caso, el resultado de la investigación no permite corroborar la proposición de la hipótesis. Tanto la evidencia teórica, como la opinión de los especialistas, concuerdan en sostener el concepto de que poder y fuerza, en el marco de este Modelo, no son comparables y por tanto el poder no puede constituirse en elemento calificador de la fuerza. Las conclusiones que soportan este punto son las siguientes: 11); 12); 24); 25); 39); 63) a 65).

En base a lo expuesto precedentemente, debemos declarar que la hipótesis formulada como respuesta al problema a resolver por la investigación ha sido verificada parcialmente, por cuanto se ha podido demostrar que **“los conceptos de poder duro y blando se reflejan en el proceso de análisis de las relaciones de poder y fuerza [del Modelo de pensamiento estratégico], ponderando el balance de dependencias que configuran las relaciones de poder”** pero a su vez la información recabada rechaza la posibilidad de que dichos conceptos formalicen **“el sustento cuanti-cualitativo de las relaciones de fuerza”**.

Epílogo

En las páginas precedentes se ha hecho hincapié en la visualización de la estrategia, no como un nivel jerárquico ni como un horizonte de pensamiento, sino como un sistema de toma de decisión. Un sistema que nos auxilia para plantear interrogantes adecuados, en un contexto de

incertidumbre y ambigüedad, formalizado por la interacción de voluntades, de racionalidad esquiva y difusa.

En esa concepción, el Modelo de pensamiento estratégico desarrollado en la Escuela de Guerra Naval, como sustento teórico de una metodología para la práctica de la estrategia, constituye una herramienta fundamental para el decisor estratégico. Hemos estudiado a los grandes pensadores estratégicos y pretendido aprender de ellos a través de sus máximas o reflexiones, hemos delimitado claramente las responsabilidades estratégicas, hemos discurredo sobre qué se hace cuando se hace estrategia, pero nunca, hasta la aparición de este Modelo, habíamos podido establecer claramente **cómo** se hace estrategia, desde nuestra propia óptica.

No podemos decir que este Modelo sea la solución ideal a la necesidad del estratega para hacer estrategia. Pero sí podemos afirmar, sin riesgo de equivocarnos, que es una estructura conceptual propia, desarrollada por pensadores locales, cuya iniciativa creadora surgió siempre desde nuestra particular idiosincrasia y forma propia de ver el mundo. Es un Modelo que, sin haber copiado a nadie, nos permite efectuar una abstracción de la realidad, para transformar sus hechos y moldearlos en el campo de las ideas; proyectar esas ideas al futuro, como visualización conceptual de una realidad más favorable; y descomponer nuevamente esos conceptos abstractos convirtiéndolos en acciones que nos permitan interactuar con el escenario y sus actores, generando nuevos hechos que lo modifican y los afectan, respectivamente.

Es esa la gran belleza y la riqueza de esa construcción intelectual.

El presente trabajo sólo pretende aportar un granito más de arena a esa monumental construcción.

ANEXOS

ANEXO 1 – CONCLUSIONES OBTENIDAS DE LAS ENTREVISTAS / ENCUESTAS A EXPERTOS EN EL MODELO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESCUELA DE GUERRA NAVAL.

Capitán de Fragata de IM (RE) D. Roberto Alemanno.

Fecha: 20 de mayo de 2012 – 15:30 hs.

Lugar: Domicilio del entrevistado.

Referencia bibliográfica: (Alemanno, 2012)

N°	Conclusión	Tema	Categoría de análisis
1	Para comparar el concepto de poder de Nye y Keohane con nuestro Modelo de pensamiento debemos entender primero que para el punto de vista estadounidense “la influencia nace del poder” mientras que para nosotros, “el poder se sustenta en la influencia”. El poder para ellos es la manifestación de la capacidad de la fuerza para generar daño en el otro. Para nosotros el poder no tiene ninguna relación con la fuerza sino que son cuestiones de la dependencia de unos respecto de otros (Teoría del intercambio social (Homans, 1958)). El pensamiento norteamericano entiende que el que tiene poder puede influir en el otro. Por el contrario, nosotros visualizamos la necesidad de generar influencia sobre el otro, como método para construir poder. Ahí es donde la “cooptación” como medio para generar dependencia es un concepto análogo entre ambas teorías.	Conceptos de poder comparados	El poder
2	En el concepto de Nye y Keohane, la interdependencia se da en distintos campos y a través de distintas relaciones. Si en el marco de esa interdependencia se aplica la fuerza, por uso o amenaza, lo que se genera en realidad son resistencias. En vez de generar “actitud de cambio” se obtiene “resistencia al cambio”.	Interdependencia compleja	El poder
3	Hay que comprender que el concepto de poder blando se desarrolla (en EE.UU. y siempre desde su óptica particular) sobre el entendimiento de que la fuerza, específicamente la fuerza militar, si bien no ha perdido vigencia, sí ha perdido oportunidad de ser aplicada. Pero ese concepto fue desarrollado con mucha anterioridad al 11S, en un contexto en que parecía ser que la “ilegalidad” del empleo de la fuerza para resolver disputas se podía finalmente materializar en posturas internacionales concretas. Sin embargo después del 11S ese argumento parece haber perdido empuje y la intervención militar, volvió a ser aceptable, dentro de determinadas situaciones, por ejemplo la lucha contra el terrorismo.	Vigencia del concepto de poder blando	El poder
4	Otra diferencia a tener en cuenta entre nuestro Modelo y la concepción norteamericana es que nosotros apostamos en nuestra construcción al crecimiento conjunto y no “a pesar del otro”; a que ambos actores en la punta de una relación deben tener éxito. La interdependencia que nosotros visualizamos debe satisfacer a ambos y no representar necesariamente un escollo en la relación. Eso se da no sólo en la cooperación, pero también en la competencia, donde nuestro sistema pretende que no sea necesario llegar al uso de la fuerza. “Nuestro sistema teórico modela entre la identificación y el poder”, mientras que la fuerza es complementaria. EE.UU. sustenta su poder en la fuerza, ya sea esta económica o política.	Conceptos de poder comparados	El poder
5	El factor de poder para generar una dependencia que construya poder blando podría estar identificado con objetos mediáticos o culturales, que no sean susceptibles de ser entendidos como elementos de fuerza. Las relaciones basadas en la necesidad del otro de “ser apoyado” o “ser patrocinado” pueden construir poder blando. La selección del factor de poder que constituirá la base de la dependencia es “el arte del estratega”.	Objeto base del poder	Relaciones de poder

N°	Conclusión	Tema	Categoría de análisis
6	Las dependencias que se generan a partir de medios que sirven para demostrar “fuerza”, van a ser interpretadas por el otro (el dependiente) como “poder duro”. En cambio, aquellas dependencias que se generan a partir de medios que no representan “fuerza”, si no que representan lo que uno tiene (por ejemplo recursos, tecnología, conocimiento, etc.), no van a ser interpretadas por el otro como “poder duro”. La única forma de hablar de poder duro no basado en elementos de fuerza es aquella en la cual la carencia de un recurso genera una dependencia imposible de romper o de sustituir por parte del actor dependiente.	Objeto base del poder	Relaciones de poder
7	El concepto de poder duro y blando, en el marco de nuestro Modelo, nos sirve para forzar el análisis de nuestras relaciones de dependencia; de la implicancia que tiene en el otro “quitar u ofrecer un medio”.	Análisis y ponderación de dependencias	Relaciones de poder
8	La fortaleza de nuestro Modelo es la diferenciación de los tres sociogramas del conflicto. Los tres se deben tener presentes simultáneamente, y cada vez que se pretende jugar en uno, se debe analizar como repercute esa jugada en los otros, sabiendo que la relación entre los tres nunca se visualiza en forma directa ni estricta. Es un ajedrez de tres dimensiones. Esa flexibilidad que brinda nuestro Modelo no existe en otros contextos teóricos o por lo menos no se logra fácilmente.	Modelo de pensamiento estratégico ESGN	---
9	La relación entre intereses menores no genera dependencia. Sería un contrasentido. La dependencia se genera solamente por la relación entre intereses menores (instrumentales) e intereses mayores (de carácter superior), cuando un actor requiere de los “instrumentos” del otro para alcanzar sus “fines”. Relacionar intereses menores entre sí, es un problema comparativo, que sí podría servir para determinar si el poder que se ejerce sobre el otro es duro o blando. La dependencia que coacciona genera poder duro; la que demuestra preferencia o promete, no.	Dependencias	Relaciones de poder
10	Siempre tenemos un control más directo sobre el poder duro (materializado por los medios propios que representan fuerza) que sobre el poder blando, ya que una dependencia no basada en factores de poder duro, si bien sigue existiendo por conveniencia de ambos actores, a partir del momento en que el otro “aprende” sobre el factor de poder, puede desenvolverse sólo y tiene la libertad para romper la dependencia. La dependencia, en este caso, es aceptada por el otro por conveniencia, en lugar de ser impuesta por nosotros.	Dependencias	Relaciones de poder
11	El poder blando demanda mucho tiempo para ser generado, pero se puede esfumar en un momento.	Poder blando	El poder
12	En nuestro concepto, el poder es maleable, porque no está sustentado por la fuerza. Las dependencias que generan poder son cruzadas y las ponderaciones que permiten mirar a un actor con primacía por sobre el otro pueden variar dependiendo del conflicto de que se trate.	Análisis y ponderación de dependencias	Relaciones de poder
13	Es difícil ponderar objetos que no son iguales, o por lo menos comparables. No se puede establecer un criterio único de ponderación.	Análisis y ponderación de dependencias	Relaciones de poder
14	La valorización de la fuerza es objetiva y medible, mientras que la valoración del poder no comparte esas mismas características. El poder es subjetivo y estimable. Es muy difícil de valorizar el poder de manera que la escala de valor sea uniforme y trasladable a todas las racionalidades. Mientras que la valorización de la fuerza es comprobable de antemano con relativa precisión, la valorización subjetiva que le asigno al poder debe ser confirmada por mi maniobra. A esto se le suma la complejidad que produce el hecho de que las racionalidades se van modificando con el transcurso del tiempo... de las maniobras.	Valorización del poder y la fuerza	Relaciones de poder Relaciones de fuerza
15	Las relaciones de fuerza son duras por naturaleza. En las relaciones de fuerza no hay grises. Se tiene fuerza, o no se tiene fuerza. La fuerza “blanda” no existe. Sí se puede “cuantificar” esa fuerza y compararla con la del otro. Pero si la fuerza existe, es dura.	Concepto de fuerza	Relaciones de fuerza

N°	Conclusión	Tema	Categoría de análisis
16	El realismo y el idealismo en materia de RRII son conceptos teóricos extremos. Lo real no es lo único que cuenta, pero lo ideal no es lo único que mueve al mundo. No se puede ser totalmente realista o totalmente idealista. Se debería tender a un realismo pragmático; saber que existe un balance entre las dos cosas.	Concepciones teóricas de las RRII	---

Doctor Agustín Monteverde.

Fecha: 11 de julio de 2012 – 17:00 hs.

Lugar: Club Argentino.

Referencia bibliográfica: (Monteverde, 2012).

N°	Conclusión	Tema	Categoría de análisis
1	La guerra es una de las formas de hacer política. Siempre estamos en guerra, con más o menos violencia en el accionar. El tránsito entre los extremos de guerra y paz, es una interacción social permanente. La estrategia nunca es puramente cooperativa o puramente competitiva. Es una mezcla de opciones que buscan influir en la mente del otro. <i>“La forma más sublime de la estrategia es aquella en la que el otro hace lo que yo quiero, sin darse cuenta de que hace lo que yo quiero”</i> .	Estrategia	---
2	Por supuesto que aunque las decisiones se efectúen hoy... aquí y ahora, influyen siempre en el mañana. Ese mañana estará más o menos alejado, dependiendo del nivel de abstracción en el que se estén tomando las decisiones. En el nivel estratégico, las decisiones siempre impactan en el largo plazo. Pero también se debe considerar que aquellas decisiones de niveles inferiores, aunque el mayor impacto lo tengan en el corto plazo, siempre tienen una cuota de impacto en el largo plazo.	Estrategia	---
3	La misma cultura de la Armada y una cierta inclinación a lo computacional, han ido transformando esta metodología en algo muy “procedimental”. Esto debe entenderse de forma más abierta. Más como un sistema de pensamiento. Uno comprende esto si se estudian las disciplinas que están en la base de la materia (filosofía, sociología, psicología, teoría del conocimiento, teoría de la comunicación...).	Modelo de pensamiento estratégico ESGN	---
4	La estrategia no admite recetas ni formularios. Lo último que hace el estratega es esto. Distinto es pensar en la necesidad de sistematizar u ordenar la forma de trabajar, pero <i>“el que tiene talento, no necesita esto”</i> .	Modelo de pensamiento estratégico ESGN	---
5	A la Armada, institucionalmente, le cuesta “procesar la innovación”. Por ejemplo ver la estrategia como una cuestión de resolver problemas, tomar decisiones y no como el estudio del pensamiento estratégico. De ahí la importancia de establecer un lenguaje. No para cambiarle el nombre a las cosas, sino para evitar perder tiempo discutiendo sobre las palabras, en lugar de discutir sobre los conceptos detrás de las palabras. No es difícil aceptar esto para usar la metodología, pero se requiere mucho tiempo de interacción para conformar un grupo que pueda discutirlo, perfeccionarlo y evolucionarlo. Mantener vivo el sistema.	Modelo de pensamiento estratégico ESGN	---
6	La teoría del intercambio social (Homans, 1958) tiene muchos puntos de contacto con nuestro Modelo. La relación entre actores a través de sus intereses, visto por Homans como una transacción de bienes, tanto materiales como inmateriales, y la visualización del poder como la consecuencia de la dependencia y no tanto de la fuerza.	Modelo de pensamiento estratégico ESGN	---

N°	Conclusión	Tema	Categoría de análisis
7	La categorización de objetos en “reales” e “ideales” no es feliz. En primer lugar, deberíamos corregir lo “real” por lo “material”, pero eso sería sólo una cuestión terminológica. Lo concreto es que en estrategia, todo es ideal, porque transcurre en la mente de las personas... la dialéctica de voluntades. Lo que no existe en la mente de los actores, lo que no está presente en sus mentes, no está presente en el conflicto. Se trabaja sobre ideas, para alterar ideas. La materia se hace concreta, recién al pasar a la acción, al operacionalizar, pero eso ya no es estrategia.	Modelo de pensamiento estratégico ESGN	---
8	El ámbito de trabajo tiene gran influencia en cuan materiales son los objetos. El ámbito militar es necesariamente material. El político es totalmente ideal. El económico, está en el medio, porque se trabaja con objetos reales y con simbolismos.	Modelo de pensamiento estratégico ESGN	---
9	No es una buena idea jerarquizar los intereses. Sí ordenarlos, pero discriminarlos jerárquicamente es demasiado encasillador. Hay intereses en general, y todos son negociables. La racionalidad cambia continuamente. Se pasa de fines-medios a mayor-menor para intentar desencasillar. Lo que se pretende es poder diferenciar la importancia relativa entre intereses. Esto representaba un cambio revolucionario dentro del método: Si no jerarquizamos a los intereses, ¿Qué es la identificación, qué es el poder y qué es la fuerza?.	Modelo de pensamiento estratégico ESGN	---
10	Si aceptamos el concepto de no diferenciar intereses, la identificación se visualizaría a través de las relaciones de coincidencia o discrepancia que existen entre todo el conjunto de intereses de ambos actores, con las debidas ponderaciones que correspondan para poder sopesar la importancia relativa de las diferentes relaciones de identificación.	Modelo de pensamiento estratégico ESGN	---
11	En el mismo orden de ideas de los puntos anteriores, resulta viable el establecimiento de relaciones entre lo que antes se habría llamado “intereses medio-menores”. Todos los intereses, sin distinción de jerarquías, podrían relacionarse entre sí, para determinar identificación o dependencias.	Dependencias	Relaciones de poder
12	Los medios de cambio son los únicos intereses que vale la pena discriminar jerárquicamente, porque claramente es un material de consumo intercambiable.	Medios de cambio	Relaciones de fuerza
13	Las bases que generan poder blando están más relacionadas a las formas en que se usan los recursos tradicionales, que a la existencia de recursos específicos para poder blando.	Objeto base del poder	Relaciones de poder
14	La cultura juega un rol esencial en la generación de poder blando, pero la cultura de una sociedad no es fruto de la casualidad. La potencia cultural deviene de la forma en que funciona la sociedad como un todo. Eso es lo que genera imperios.	Objeto base del poder	Relaciones de poder
15	En cuanto a la diferenciación de poder y fuerza, EEUU no es el mejor ejemplo. En EEUU el poder está asociado a la fuerza y cuando pasa esto, el balance de fuerzas suele dictar las relaciones de poder. Cuando el balance de fuerzas es muy asimétrico, es probable que poder y fuerza se perciban como uno solo. Pero eso no es lo que nosotros sostenemos.	Conceptos de poder comparados	El poder
16	El modelo de relaciones de poder, tal cual está instrumentado el método de pensamiento estratégico de la ESGN encaja perfectamente y es muy adecuado para modelar el poder blando.	Poder blando	Relaciones de poder
17	No puede decirse que el poder duro prevalezca por sobre el blando o viceversa. Lo que sí podemos postular es que el poder blando tiene más persistencia en el tiempo. Su efecto es más prolongado y su variación es más lenta.	Análisis y ponderación de dependencias	Relaciones de poder
18	La no jerarquización de intereses no impide en lo más mínimo la modelación del concepto de poder blando.	Poder blando	Relaciones de poder
19	La base del poder blando es claramente ideal. Los “objetos con valor” que la representan son “objetos valorados” por el intelecto de quien los percibe. Todo el valor que se otorga a un objeto, surge de la percepción subjetiva del observador. Lo mismo sucede con el interés dependiente. Su objeto valorado también es ideal, en tanto y en cuanto el actor dependiente perciba (sienta) que el otro actor lo puede afectar.	Objeto base del poder	Relaciones de poder

N°	Conclusión	Tema	Categoría de análisis
20	No debe verse a la dependencia como algo que me resulta perjudicial. La dependencia también puede asumirse buscando una relación de beneficio, y aun así, aunque se obtenga un beneficio, existiría dependencia de algo que me afecta. La afectación puede ser perjudicial o beneficiosa.	Dependencias	Relaciones de poder
21	Las relaciones de fuerza se sostienen más fácilmente sobre el concepto de poder duro, porque la fuerza es explícita. En cambio no se visualiza claramente que las relaciones de fuerza puedan sostenerse sobre el concepto de poder blando.	Poder blando	Relaciones de fuerza
22	El poder blando podría emplearse para cualificar las relaciones de fuerza, pero resulta bastante más complicado. Es un tema que requiere un mayor tiempo de debate para poder consolidarlo. Por el momento se podría decir que no es fácil de visualizar esa calificación.	Poder blando	Relaciones de fuerza
23	Las relaciones de dependencia siempre deben ser ponderadas. El análisis del poder no es matemático y no puede resolverse con un simple conteo de cuantas dependencias tiene uno y cuantas dependencias tiene el otro. Pueden existir dependencias con mayor o menor grado de afectación y esa es la razón que obliga a ponderar las dependencias. Pero no existe una regla fija. Se pondera en base al contexto del momento en que se efectúa el análisis y a las percepciones de afectación subjetivas del analista. El mismo análisis, en otra situación de tiempo-espacio puede arrojar percepciones distintas; y por ende ponderaciones distintas.	Análisis y ponderación de dependencias	Relaciones de poder
24	Profundizando en la importancia del contexto para efectuar la ponderación, también debemos considerar que los límites en el desarrollo de los análisis los fijamos nosotros. Pero todas las cosas están sucediendo al mismo tiempo y pueden tener relación. Dependerá de cuál sea el límite que hayamos fijado para determinar qué relaciones se toman en cuenta. Ejemplo 1: Si el conflicto a analizar es el de UNASUR, probablemente nos sintamos inclinados a no considerar lo que pasa en medio oriente. Pero seguramente algunas cosas que pasan en medio oriente están relacionadas con algunas cosas que pasan en Sudamérica. Ejemplo 2: Si el conflicto a analizar es "la pareja" y los límites autoimpuestos para el análisis es lo que pasa entre los dos, seguramente no consideraremos las relaciones de ambos con sus respectivos padres/suegros. En la medida en que ese límite sea ampliado, probablemente las relaciones con los padres / suegros comiencen a tener peso en la relación de pareja. En la realidad esas relaciones siempre existieron, pero en un caso se tuvieron en cuenta para el análisis y en el otro no.	Análisis y ponderación de dependencias	Relaciones de poder
25	Debemos insistir en el concepto de que lo importante es la relación y no los objetos. La interacción entre los objetos. Los sistemas son lo que son por la interacción entre las partes y no por las partes en sí mismas. Los objetos base de poder son buenos en tanto y en cuanto se los pueda hacer interactuar con otro interés de otro actor. Si no, no generan poder de ningún tipo.	Análisis y ponderación de dependencias	Relaciones de poder
26	La ponderación de las dependencias siempre se realiza sobre la relación y no sobre los objetos. La dependencia es la relación formada por la interacción de los objetos, por ende es la relación la que debe ser ponderada. Un mismo objeto puede ser base de diversos objetos dependientes (o viceversa), pero las relaciones son independientes una de las otras y deben ser ponderadas en consecuencia. Por otro lado no debe perderse de vista que la vinculación entre los objetos es una construcción del intelecto del analista, de sus percepciones. Una razón más para que sean estas vinculaciones (relaciones) las que deban ponderarse y no los objetos.	Análisis y ponderación de dependencias	Relaciones de poder
27	La única relación que vale la pena cuantificar es la relación de fuerza, que es eminentemente táctica y la menos importante en el contexto estratégico. Las relaciones estratégicas son la identificación y el poder, en ese orden de importancia relativa. La identificación es netamente estratégica, mientras que el poder, nos va llevando a lo operacional. La identificación define lo que "quiero ser" y lo hace desde el momento que define quienes son mis "amigos" y quienes mis "enemigos".	Valorización del poder y la fuerza	Relaciones de poder Relaciones de fuerza

Contraalmirante de IM (RE) D. José Alonso.

Fecha: 16 de julio de 2012 – 08:30 hs.

Lugar: Gabinete de Estrategia Militar (EMCFFAA).

Referencia bibliográfica: (Alonso J. , 2012).

N°	Conclusión	Tema	Categoría de análisis
1	La idea original, cuando se comenzó a desarrollar el método en la ESGN era lograr, para los problemas políticos, lo mismo que el método de planeamiento lograba para los problemas operativos: ordenar el pensamiento.	Modelo de pensamiento estratégico ESGN	---
2	Para entender el surgimiento del método de FRISCHKNECHT es preciso comprender la base de cada uno de los conceptos, que surgen de diversas ciencias. No se pueden discutir determinados conceptos sin conocer de dónde provienen y cuál es su base doctrinal o conceptual. De lo contrario se corre el riesgo de pervertir el trabajo... no con la intención de hacerlo, pero por falta de conocimiento.	Modelo de pensamiento estratégico ESGN	---
3	De la sucesión de publicaciones que fueron materializando la evolución del método, la que está desarrollada en el "libro verde" es la menos conveniente, ya que <i>"ahí se metió la mano en cosas en las que no se tendría que haber metido... o no se discutieron cosas que se debieron haber discutido..."</i> .	Modelo de pensamiento estratégico ESGN	---
4	El método es necesario para ordenar los pensamientos y las acciones. No se debe tener miedo a admitir la necesidad de un método. Lo que sí debemos poder hacer, para que el método nos asista, es determinar qué grado de flexibilidad emplear, en virtud del contexto y del nivel de trabajo. Método no implica inflexibilidad... rigidez. Método implica orden. Si eso no se entiende, en lugar de asistencia para avanzar, sólo conseguiremos resistencia.	Modelo de pensamiento estratégico ESGN	---
5	El método de FRISCHKNECHT se centra justamente en la satisfacción de intereses, porque en su base fundamental, trata de la teoría del intercambio social (Homans, 1958). En esa teoría el poder no se concibe como la acumulación de fuerza, sino más bien como la acumulación de recursos que generan la dependencia "del otro", ya que dichos recursos son el interés que el otro debe satisfacer.	Conceptos de poder comparados	El poder
6	En las relaciones humanas todo se basa en el intercambio. Solo debemos distinguir entre las relaciones de intercambio "racionales" y las que son "emocionales o pasionales". En estas últimas somos capaces de dar todo, sin pedir nada a cambio. Para todo lo demás, existe un intercambio real que busca la satisfacción de intereses o necesidades.	Relaciones sociales y sociología	---
7	En el intercambio social cuando no se logra desarrollar un proceso de negociaciones que satisfaga a las partes, empieza la guerra... lo que no se puede conseguir por las buenas, se obtiene a través de la guerra.	Relaciones sociales y sociología	---
8	La racionalidad de un actor está compuesta por recursos. Los intereses son las cosas que tiene el otro actor. Mis fines, en realidad son recursos que tengo para alcanzar mis metas políticas.	Modelo de pensamiento estratégico ESGN	---
9	La estrategia es un método de pensamiento, con lo cual, sólo existe en la mente del individuo. La relación entre esos individuos es una comunicación, que pretende intercambiar intereses, a través de una negociación. Es una comunicación basada en una relación dialéctica. Se determinan las posiciones opuestas, se identifican las bases de acuerdo y se construye a partir de allí la nueva posición.	Estrategia	---
10	La estrategia no puede ser visualizada como una concepción teórica. Es una praxis... una teoría para la práctica de la estrategia.	Estrategia	---

N°	Conclusión	Tema	Categoría de análisis
11	Cada vez más los niveles, estratégico, operacional y táctico se entrelazan entre sí, produciendo que una mínima acción en el más bajo nivel de ejecución pueda tener serias repercusiones en los niveles más elevados de decisión. Esto es en definitiva producto de la complejidad, que ya no puede ser descartada cuando se habla de estrategia.	Estrategia	---
12	Los distintos horizontes de decisión se entremezclan en los niveles jerárquicos. No existe una vinculación taxativa y absoluta entre ellos. Producto de ello es que los diferentes "sistemas de decisión" que corresponden a cada horizonte se aplican en mayor o menor grado en todos los niveles.	Modelo de pensamiento estratégico ESGN	---
13	El líder militar de alta jerarquía debe poder interactuar en todos los niveles jerárquicos, para lo cual debe poder interpretar todos los horizontes de decisión y desenvolverse en los distintos sistemas de decisión.	Modelo de pensamiento estratégico ESGN	---
14	Cuando existe un liderazgo de tipo autoritario o "dictatorial" las metas nacionales se confunden con las metas propias de quienes lideran, por lo cual las políticas de estado son reemplazadas por políticas de gobierno. Sucede que esas políticas de gobierno se convierten en políticas de estado porque ante la falta de cuestionamiento al liderazgo dictatorial, nadie se opone a su implementación. El problema es que esas políticas duran lo que dura el gobierno.	Estrategia	---
15	No existe una clara separación entre paz y guerra. No se puede pensar en esos conceptos como extremos opuestos. Son más bien distintos estadios de una misma relación política.	Estrategia	---
16	La política exterior de la nación tiene tres componentes: El diplomático, el económico y el militar y se construye en base a estos tres componentes interrelacionados, en función de las metas políticas que ha fijado el gobierno en su conflicto interno. ¿La metas políticas para qué son? Para alcanzar los intereses que están fijados en la constitución nacional.	Estrategia	---
17	Poder y fuerza no son lo mismo. El poder es una construcción teórica que está en la mente de las personas. En la teoría del poder-dependencia el poder es de quien tiene los recursos. Los intereses son los que tiene el otro, las cosas que uno quiere y que se intercambian por los recursos.	Conceptos de poder comparados	El poder
18	El poder blando es básicamente el uso de la cultura como recurso de poder... un recurso inmaterial. Pero entonces no hay intercambio y por ende no hay poder. Por eso el poder blando no existe.	Poder blando	El poder

Contraalmirante (RE) D. Carlos Cal.

Fecha: 12 de septiembre de 2012 – 15:00 hs.

Lugar: Gabinete de Estrategia Militar (EMCFFAA).

Referencia bibliográfica: (Cal, 2012).

N°	Conclusión	Tema	Categoría de análisis
1	De configurarse una relación de dependencia entre intereses menores, sería más razonable pensar que es una relación de poder, en lugar de una relación de fuerza.	Dependencias	Relaciones de poder
2	Al analizar la conformación de relaciones de dependencia, no debería prescindirse de la que se forma por la relación entre un interés mayor y un medio de cambio. Resulta totalmente lógico pensar que un medio de cambio puede afectar directamente a un interés de jerarquía mayor.	Dependencias	Relaciones de poder
3	El Modelo de pensamiento estratégico de la Escuela de Guerra Naval está perfectamente adaptado para manejar el concepto de poder blando. Mucho más que los modelos que consideran el poder como sinónimo de fuerza.	Conceptos de poder comparados	El poder
4	El poder blando es un concepto de aplicación para los países poderosos, en forma casi excluyente. Para los que tienen muchos recursos, muchos medios, el poder blando es una forma de poder a largo plazo.	Poder blando	El poder

N°	Conclusión	Tema	Categoría de análisis
5	Puede haber países que sin ser poderosos pueden ejercer algún tipo de atracción sobre otros, incluso más poderosos que ellos. Sin embargo, esa atracción no pareciera ser algo que vaya a cambiar una estructura de poder, para resolver un conflicto.	Poder blando	El poder
6	El poder blando podría ser un factor de ponderación a la hora de sopesar relaciones de dependencia para analizar el poder. Siempre dentro del contexto del conflicto en cuestión, ya que no parece ser de aplicación en todos los conflictos. Pero en cuanto al valor de ponderación, probablemente tenga precedencia el poder duro, ya que es de generación y aplicación mucho más directa e inmediata que el poder blando. Pero lo importante sigue siendo el contexto del conflicto bajo análisis.	Análisis y ponderación de dependencias	Relaciones de poder
7	Para efectuar la ponderación, lo más razonable sería analizar los objetos extremos de la misma: base y dependiente. Tomar los extremos de cada relación y analizar por su peso relativo. El análisis de poder siempre termina siendo algo subjetivo, a menos que sea demasiado evidente.	Análisis y ponderación de dependencias	Relaciones de poder
8	No parece ser factible utilizar el poder blando para ponderar o calificar a las relaciones de fuerza, ya que pareciera ser lo opuesto a la fuerza.	Valorización del poder y la fuerza	Relaciones de fuerza
9	El objeto que represente la base de poder para la generación de poder blando, puede ser material o ideal. Si bien hablar de poder blando podría inclinarnos a pensar en cuestiones netamente ideales, existen muchas cosas (objetos) materiales que representan aquella cosas por las que un individuo, una sociedad o un país determinado pueda sentirse atraído.	Objeto base del poder	Relaciones de poder
10	Tanto los objetos base de poder como dependiente, al igual que en las relaciones de poder tradicionales, pueden descomponerse desde sus niveles de abstracción hasta llegar a cosas muy concretas: Cultura → Música → Banda xxx.	Objeto base del poder	Relaciones de poder
11	El poder blando no debe verse exclusivamente como una atracción positiva. Lo que para un grupo social puede producir atracción para otro puede producir rechazo. Lo importante es determinar que resulta agradable o no para el grupo social analizado (dentro del conflicto en cuestión) a los efectos de poder determinar si dicho objeto producirá atracción o rechazo.	Poder blando	El poder

Comodoro de Marina D. Gustavo R. Grunschlager.

Fecha: 06 de febrero de 2014.

Modalidad: Encuesta de opinión (intercambios efectuados por correo electrónico).

Referencia bibliográfica: (Grunschlager, 2014).

N°	Conclusión	Tema	Categoría de análisis
1	Las relaciones de poder se estructuran analizando las dependencias entre los intereses de los actores. Detrás de cada interés, base del modelaje aplicado, residen los objetos. El poder blando de un actor estatal se apoya fundamentalmente en tres recursos: Su cultura, sus valores políticos y su política exterior. El modelo de relaciones de poder actualmente empleado puede resultar adecuado para modelar el poder blando, dependiendo de cuáles sean los objetos sobre los cuales se identifiquen los intereses que representen a ese poder blando.	Modelar el poder blando	Relaciones de poder

N°	Conclusión	Tema	Categoría de análisis
2	Si a modo de ejemplo dijéramos que la cultura se representa por la historia del pueblo, su origen, evolución y formación como nación; los valores políticos por su clase gobernante, su formación, desempeño histórico y actitudes asumidas ante situaciones especiales (declaración de guerra, participación en coaliciones internacionales, etc.); y su política exterior por sus resoluciones y acciones dentro del contexto internacional, su alineamiento ante crisis o situaciones especiales, etc., entonces, y siempre sujeto al correspondiente y adecuado análisis contextual, los objetos que pueden representar la base del poder blando parecieran ser preferentemente ideales.	Objetos base del poder	Relaciones de poder
3	En el caso del poder blando, las dependencias podrían materializarse quizás entre intereses menores, algo que en el Modelo todavía no se toma en cuenta. De ser ese el caso, la ponderación sería necesaria pero podría complicarse determinar que poder prima sobre el otro. Si seguimos los lineamientos de la interdependencia compleja, el poder militar ha perdido su preponderancia, por lo cual podría inferirse que el poder blando primaría sobre el duro.	Análisis y ponderación de dependencias	Relaciones de poder
4	Cada conflicto es diferente. En cada conflicto están en juego cosas diferentes. La ponderación de las dependencias debería ser realizada en función de lo que está en juego y de los actores que están jugando. En el ámbito militar el poder duro es el predominante. Pero si extendiéramos el análisis a los otros dos ámbitos (foros y mercados), los factores de construcción del poder blando tendrían mucho mayor peso y se podría apreciar su verdadera importancia.	Análisis y ponderación de dependencias	Relaciones de poder
5	Sin adoptar posición tomada, la ampliación del concepto de relaciones de poder a la relación de dependencia entre intereses menores, podría materializarse si saliéramos del ámbito militar hacia los ámbitos político y económico y sería viable, con la debida experimentación, utilizar dicho concepto para modelar poder blando.	Dependencias	Relaciones de poder
6	No parece sencillo relacionar los conceptos de poder duro y blando con el modelo de relaciones de fuerza, tal cual está implementado hoy día. Resulta difícil imaginar un medio de cambio que pueda ser base de poder blando.	Poder blando	Relaciones de fuerza

Licenciada Mariana Leal.

Fecha: 15 de marzo de 2014.

Modalidad: Encuesta de opinión (intercambios efectuados por correo electrónico).

Referencia bibliográfica:(Leal, 2014).

N°	Conclusión	Tema	Categoría de análisis
1	Nuestro Modelo de pensamiento es adecuado para modelar el poder blando. Este poder blando podría configurarse a partir de su representación como intereses menores. En particular podríamos relacionarlo también con el dinero como medio de cambio, ya que cuando hay préstamos internacionales por ejemplo para educación, la mayoría de las veces, desde afuera, se dice en qué tipo de políticas quiere que se lo invierta. De esta forma se persuade a través del dinero.	Modelar el poder blando	Relaciones de poder
2	La representación de los intereses menores que conforman una relación de poder blando se puede materializar a través de la religión, los medios de comunicación, el arte (cine, artes plásticas, literatura, publicidad), las imágenes. Todos estos objetos son ideales generalmente. También lo serán los intereses de jerarquía mayor que dependan de ellos.	Objetos base del poder	Relaciones de poder
3	La diferenciación entre poder duro y blando a la hora de sopesar las distintas relaciones de dependencia puede servir para profundizar el análisis de las relaciones de poder. Debería efectuarse de la misma forma que en la actualidad, tanto para uno como para el otro tipo de poder.	Análisis y ponderación de dependencias	Relaciones de poder

N°	Conclusión	Tema	Categoría de análisis
4	Podría ser viable el establecimiento de relaciones de dependencia entre intereses menores, pero habría que analizar si no correspondería analizarlo en un sociograma aparte.	Dependencias	Relaciones de poder
5	Podría visualizarse una relación entre el concepto de poder blando y el de relaciones de fuerza de nuestro Modelo, ya que el poder blando se sostiene sobre el medio de cambio dinero. Sin embargo la relación no es tan directa como para poder hablar de cualificación de las relaciones de fuerza a través del poder blando	Poder blando	Relaciones de fuerza

BIBLIOGRAFÍA

- Alemanno, R. L. (2011). Complejidad y Estrategia. *Boletín del Centro Naval* (829), 57-68.
- Alemanno, R. L. (20 de Mayo de 2012). Entrevista: Relaciones entre el concepto de poder blando y el modelo de pensamiento estratégico de la ESGN. 14. (A. J. DI TELLA, Entrevistador) Buenos Aires, Argentina.
- Alonso, Delamer, Frischknecht, F., Lanzarini, & Moya. (1998). *Estrategia, teoría y práctica - 1a Edición*. Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales.
- Alonso, J. (16 de Julio de 2012). Entrevista: Relaciones entre el concepto de poder blando y el modelo de pensamiento estratégico de la ESGN. 13. (A. J. DI TELLA, Entrevistador) Buenos Aires, Argentina.
- Baucom, D. (Marzo de 1987). Historical Framework for the Concept of Strategy. *Military Review* , 2-13.
- Baylis, J. (2001). The Continuing Relevance of Strategic Studies in the Post-Cold War Era. *Defense Studies* , Vol. 1 (N° 2), 1-14.
- Bull, H. (1968). Strategic Studies and Its Critics. *World Politics* , Vol. 20 (N° 4), 593-605.
- Buzan, B., Jones, C. A., & Little, R. (1993). *The Logic of Anarchy: Neorealism to Structural Realism*. Columbia University Press.
- Cal, C. (12 de Septiembre de 2012). Entrevista: Relaciones entre el concepto de poder blando y el modelo de pensamiento estratégico de la ESGN. 4. (A. J. DI TELLA, Entrevistador) Buenos Aires, Argentina.
- Carr, E. H. (1989). *The Twenty Years Crisis 1919:1939: An Introduction to the Study of International Relations* (reimpresión de la 2da Edición, con prologo de 1980 ed.). London: Macmillan.
- Cartwright, D., & Harary, F. (1956). Structural balance: A generalization of Heider's theory. *Psychological Review* (63), 277-292.
- Cátedra de Estrategia. (2000). *Apunte de la cátedra - "El instrumento militar de la política"*. Escuela de Guerra Naval, Estrategia. Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval.
- Cátedra de Estrategia. (2000). *Apunte de la cátedra - "Introducción a la estrategia"*. Escuela de Guerra Naval, Estrategia. Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval.
- Cátedra de Estrategia. (1997). *Apunte de materia - "Estrategia"*. Escuela de Guerra Naval, Estrategia. Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval.
- Cátedra de Estrategia. (1985). *Contribución Académica N°1: La Estrategia*. Escuela de Guerra Naval, Estrategia. Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval.
- Cátedra de Estrategia. (1987). *Contribución Académica N°11: Estrategia Militar*. Escuela de Guerra Naval, Estrategia. Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval.
- Cátedra de Estrategia. (1988). *Contribución Académica N°20: Estrategia*. Escuela de Guerra Naval, Estrategia. Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval.

- Cátedra de Estrategia. (2012). *Contribución Académica N°80.2: Estrategia*. Escuela de Guerra Naval, Estrategia. Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval.
- Cátedra de Estrategia. (2006). *Contribución Académica N°80: Estrategia*. Escuela de Guerra Naval, Estrategia. Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval.
- Cátedra de Estrategia. (2008). *Syllabus y apuntes de la materia "Método de Toma de Decisiones en Condiciones de Incertidumbre"*. Escuela de Guerra Naval, Estrategia. Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval.
- Clausewitz, C. (1984). *On War*. (M. HOWARD, & P. PARET, Edits.) Princeton: Princeton University Press.
- Delamer, G. R. (2005). *Estrategia - Para la política, la empresa y la seguridad* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Instituto de Publicaciones Navales.
- Editorial Codex. (1966). *La Segunda Guerra Mundial* (Vol. 1). Buenos Aires: Editorial Codex SA.
- Frischknecht, F., Lanzarini, M. S., Alonso, R. J., Moya Latrubesse, E. A., & Hernández Otaño, F. (1995). *Lógica, teoría y práctica de la estrategia*. Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval.
- Garnett, J. (1987). Strategic studies and its assumptions. En J. Bayliss, & e. all., *Contemporary strategy* (Vol. I Theories and concepts). London.
- Giraudó, M. E., López Canellas, F., Merke, F., Montal, F., & Sforzini, N. (2006). *Teoría y metodología en el estudio de las Relaciones Internacionales*. Buenos Aires: Universidad del Salvador.
- Gray, C. S. (1999). *Modern Strategy*. Oxford: Oxford University Press.
- Grunschlager, G. R. (06 de febrero de 2014). Encuesta: Relaciones entre el concepto de poder blando y el modelo de pensamiento estratégico de la ESGN. 3. (A. J. Di Tella, Entrevistador)
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology* , 63 (6), 597-606.
- Howard, M. (1979). The Forgotten Dimensions of Strategy. *Foreign Affairs* , Vol. 57 (N° 5), 975-986.
- Ikenberry, J. (s.f.). *Sitio web de Foreign Affairs*. Recuperado el 20 de octubre de 2010, de Revisión del libro "Soft power: The means to success in world politics" de Joseph Nye Jr.: <http://www.foreignaffairs.com/articles/59732/g-john-ikenberry/soft-power-the-means-to-success-in-world-politics>
- Keohane, R. O., & Nye Jr, J. S. (1988). *Poder e Interdependencia: La política mundial en transición* (1era. ed.). (H. Cardoso Franco, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Grupo Editor Latinoamericano S.R.L.
- Leal, M. (15 de marzo de 2014). Encuesta: Relaciones entre el concepto de poder blando y el modelo de pensamiento estratégico de la ESGN. 8. (A. J. Di Tella, Entrevistador)
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality: Selected Papers* (1st ed.). (D. K. ADAMS, & K. E. ZENER, Trads.) New York & London: McGraw-Hill Book Company Inc.

- Monteverde, A. (11 de Julio de 2012). Entrevista: Relaciones entre el concepto de poder blando y el modelo de pensamiento estratégico de la ESGN. 13. (A. J. DI TELLA, Entrevistador) Buenos Aires, Argentina.
- Murray, W., & Grimsley, M. (1994). Introduction: On strategy. En W. Murray, M. Knox, & A. Bernstein (Edits.), *The making of strategy - Rulers, states & wars* (pág. 680). Cambridge: Cambridge University Press.
- Nye, J. J. (2004). *Soft Power: The means to success in world politics*. New York: PublicAffairs.
- Sacchi, M. E. (Diciembre de 2002). Problemas relativos a la alteración contemporánea del significado de la estrategia. *Revista de la Escuela de Guerra Naval*, 97-105.
- Salomón González, M. (2002). La teoría de las Relaciones Internacionales en los albores del siglo XXI: diálogo, disidencia, aproximaciones. *Revista Electrónica de Estudios Internacionales* (4), 59.
- US Naval War College. (1942). *Sound Military Decision* (2da ed.). Newport, RI, USA: US Naval War College.
- Waltz, K. N. (1979). *Theory of international politics*. Reading, Massachusetts, USA: Addison-Wesley Publishing Company.