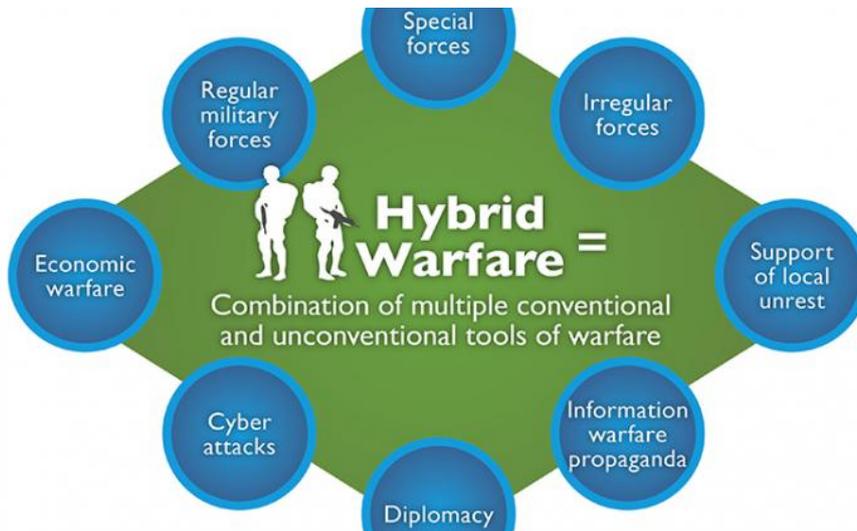


La preparación en la técnica bélica o "Coaching" de guerra



Leonid Savin

En el artículo conjunto *"Guerra centrada en redes: Su origen y futuro"*^[1], publicado en enero de 1998 por el Almirante Arthur Cebrowski y el asesor técnico-científico para los Sistemas C4^[2] del Estado Mayor Conjunto de los EEUU, John Gartska, se indicaba que la guerra centrada en redes y las conexiones con la revolución en asuntos militares extraen su energía de los cambios fundamentales en la sociedad estadounidense. Frente a estos cambios se halla la co-evolución de la economía, la tecnología de la información, y los procesos de empresas y organizaciones, además, están conectados mutuamente por tres temas:

§ El énfasis cambiante desde las plataformas hacia las redes.

§ La transición desde la consideración de los actores como sujetos independientes, hacia la consideración de éstos como parte de un ecosistema en constante adaptación.

§ La importancia de la toma de decisiones estratégica para adaptarse o incluso sobrevivir en tales ecosistemas cambiantes^[3].

Junto con otros profesionales y especialistas militares de varias ramas de las fuerzas armadas, estos dos autores se convirtieron en los fundadores del concepto de la guerra centrada en redes, que fue introducido como doctrina en el manual de campo del Pentágono. Cebrowski y Gartska construyeron su publicación sobre ejemplos desde el campo económico, incluyendo el sector financiero, y algunos de los resultados positivos de pasadas reformas, como por ejemplo, los cambios estructurales en los métodos de trabajo de la policía de Nueva York.

Se ha observado, que la guerra centrada en redes permite una transición desde la guerra hasta un estilo de lucha mucho más rápido y efectivo, caracterizado por una nueva comprensión de la velocidad del mando y la auto-sincronización. Ejemplos brillantes usados por Cebrowski y Gartska en relación con la actividad de varios sistemas de armamento y la organización de las fuerzas armadas, incluyendo la distribución de las funciones de mando e intercambio de información, hicieron que la nueva teoría de la guerra fuera bastante atractiva en ese momento, aunque no estuvo exenta de críticas[4].

Se puede asumir que desde el tiempo de aquel escrito, no solo ha cambiado la teoría y práctica de la guerra, sino también, los métodos de organización de los procesos económicos en un sentido más amplio, lo cual justificó la publicación.

Indudablemente, el ritmo de intercambio de información, accesos a bases de datos, y la última tecnología, incluyendo robots militares, jugaron un papel importante en la modernización de las estructuras militares en todo el mundo. También es necesario tomar en cuenta que, el patrón predominante del comportamiento humano en la era de la información es el comportamiento en red. *“La guerra centrada en redes se asocia con el comportamiento de la gente en un entorno de red durante el tiempo de guerra, y el comportamiento humano influirá directamente en el resultado”*[5].

Negocios y guerra

No obstante, las posibles trayectorias que pueden desarrollar los conflictos futuros así como las transformaciones de los métodos de

guerra, también pueden afectar a modelos de negocio y al análisis de su desarrollo y posible capacidad para adaptarse a los objetivos militares. La guerra, según una de las tesis comunes en la sociedad occidental, es una forma de competición. E incluso en relación con la preparación para el conflicto, el Estado orientado a la economía (y toda democracia liberal) se basa en una conveniencia asociada con los intereses de la población. Como se mencionó en relación a los métodos de propaganda en las campañas de los EEUU, *“los estadounidenses siempre compran la guerra si la campaña de comercialización se dirige correctamente”*[\[6\]](#).

En otras palabras, es posible que los EEUU, como otros Estados capitalistas e industrialmente desarrollados, usen un modelo que se centra en los negocios y la economía para la adaptación de sus propias fuerzas militares y fuerzas especiales a las nuevas condiciones. En conclusión, se requiere un análisis de este tipo para entender la forma futura y emergente de conflicto que puede ser realizado, bien directamente o bien mediante actores proxy[\[7\]](#), como en el caso de Siria.

Pasemos a publicaciones notables en las áreas de economía, negocios, y gestión, de los últimos 10 años, para identificar la relación correspondiente.

Vanessa Druskut, profesora en la Escuela de Negocios y Economía en la Universidad de New Hampshire, y su colega Jane Wheeler del Colegio de Administración de Negocios en la Universidad Estatal Bowling Green, escribieron un artículo en 2005, *“Cómo encabezar un equipo que se auto-gestiona”*[\[8\]](#), que entró en la lista de las publicaciones más populares de la editorial del MIT[\[9\]](#).

Observaron que según los resultados del estudio, la principal aptitud inherente en varias de las compañías más exitosas, es la habilidad para controlar la frontera entre el equipo y toda la organización en su conjunto. Son necesarias cuatro funciones grupales para observar esto: **Actitud, Inteligencia, Persuasión, y Empoderamiento**. Estos conjuntos, a su vez, tienen varios componentes:

§ **Actitud:** La competencia social del líder, la confianza del equipo, el cuidado del equipo.

§ **Inteligencia:** La búsqueda de información, el diagnóstico del comportamiento del equipo, el estudio sistemático de los problemas.

§ **Persuasión:** Apoyo externo, influencia sobre el equipo.

§ **Empoderamiento:** La delegación de autoridad, la práctica de un equipo flexible en la toma de decisiones, entrenamiento tipo coaching[10].

Nadie cuestionará que el cuarto grupo de las funciones, precisamente el poder, es el más importante y crítico para la guerra. La decisión sobre entrar en conflicto es una función del poder, independientemente de quien lo haga, tanto si es una sociedad, como una organización terrorista, un grupo radical, o una potencia importante que tome la decisión basada en intereses (oportunistas) nacionales u obligaciones. Tal guerra se lleva a cabo en sí misma por el poder sobre el territorio geográfico (esto es, comunicaciones estratégicas o zonas de recursos) y por el control sobre la población.

En este cuarto grupo, hay un elemento tal como el “*coaching*”. Esta interpretación relativamente nueva se usa principalmente en la tecnología de negocios. Contiene en sí mismo una serie de actividades, que incluyen el trabajo con cada empleado personalmente, creando retroalimentación en el equipo, etc.

En negocios y psicología, el coaching se define como un método de consulta y preparación que difiere del modelo clásico de preparación y asesoramiento, en el cual, el entrenador (“*coach*”) no solo da consejos y recomendaciones, sino que busca las soluciones junto con el cliente. El “*coaching*” difiere del asesoramiento psicológico por el enfoque sobre la motivación. Si el asesoramiento y la psicoterapia están dirigidos a deshacerse de algunos tipos de síntomas, entonces el trabajo con un “*coach*” sugiere el logro de un objetivo definido positivamente de nuevos resultados formulados en la vida y el trabajo. El “*coaching*” opera con la interpretación de la ‘*co-creación*’ (o creación en común), que en nuestro caso puede definirse como la realización de varias misiones para proyectos geopolíticos más grandes, siendo tales proyectos: Una guerra de desgaste o una confrontación de varios años asociada a las sanciones

económicas, la propaganda informativa, y los instrumentos de diplomacia pública.

Hay cuatro fases en el “*coaching*” que se describen como un plan de hostilidades, y que concuerdan con Sun Tzu y Clausewitz.

Estas fases son:

- § La declaración de objetivos.
- § La revisión de la realidad.
- § La alineación de los caminos para la realización.
- § El proceso para la realización o las fases de acción.

En referencia a otro trabajo del área económica, dos eruditos contemporáneos, Luc Boltanski y Eve Chiapello, mientras analizaban el estado actual de la sociedad desde el punto de vista de la cooperación económica en su voluminoso trabajo *“El nuevo espíritu del capitalismo”*, indicaron que, *“el desarrollo de la cooperación e intercambio sobre la base de una red, entraña el establecimiento de tales relaciones entre socios que no están fijados por planes o regulaciones, y no obstante, tienen un carácter relativamente continuo”*[\[11\]](#). ¿No es esta declaración, una prueba de las relaciones que el Departamento de Estado de los EEUU, a través de diferentes estructuras (servicios especiales, misiones diplomáticas y agentes de campo), establecieron con personalidades y organizaciones sospechosas que están involucradas y participan en varios conflictos sangrientos, por ejemplo en Libia y Siria? Al-Qaeda y los Hermanos Musulmanes tenían una larga historia de interacción con la Casa Blanca, que sin embargo, no estaba formada en el estilo de aceptar las normas internacionales. O también, al tomar el ejemplo de los regímenes de extrema derecha en Iberoamérica. En la época de la Guerra Fría, usaron el apoyo de los EEUU para no permitir la difusión de ideas izquierdistas en el hemisferio occidental. Los métodos preventivos fueron muy diferentes, yendo desde la creación de escuadrones de la muerte hasta la prestación de asistencia financiera.

Uno puede referirse a la historia reciente de conflictos políticos: Las revoluciones de color. Un número considerable de estudios han mostrado

que la gente que estaba predispuesta a favor de estos procesos, tenía una larga relación con los Estados Unidos y los países occidentales, incluyendo lazos familiares (la mujer del ex-presidente ucraniano, Víktor Yushchenko, es ciudadana de EEUU, y la mujer del ex-presidente de Georgia, Mijaíl Saakashvili, es ciudadana Holandesa; y en ambos países, los partidarios de occidente llegaron al poder mediante una ola de protestas apoyadas por fondos extranjeros).

Los fundamentos del “coaching” de guerra

Como en el caso del patrón de la guerra centrada en redes, que está basada sobre un nuevo paradigma económico, así como respecto a los cambios en la estructura de las relaciones sociales, el “coaching” de guerra también se conecta con los patrones de comportamiento de una persona en la época de la postmodernidad y las nuevas tecnologías de la información.

Se deduce de esto, que en el caso de los conflictos de red, el “coaching” de guerra tiene un efecto inherente de rápida adaptabilidad por parte del grupo objetivo, o dicho simplemente, del enemigo. En Iraq, los insurgentes han aprendido a descifrar los códigos de los US-UAV[12].

Incidentes similares han ocurrido en Irán, cuando un aparato de inteligencia se averió y otro aterrizó sin daños. Los acontecimientos en Libia, Siria y otros países donde están ocurriendo conflictos armados, demuestran la flexibilidad que los insurgentes y terroristas muestran en sus acciones. No solo consiguen las habilidades técnicas, tácticas y los métodos de guerra, sino que también desarrollan nuevas técnicas que son efectivas exclusivamente en un lugar y en un tiempo determinado. El rostro de la guerra crea un entorno donde la supervivencia y la victoria sobre el enemigo necesitan de constante entrenamiento y recepción de nueva información, incluyendo distintos paradigmas científicos.

También se puede considerar a la organización militar o paramilitar desde el punto de vista de las teorías de “management” [dirección, gestión]. En el artículo “Organizaciones caórdicas”[13], Oscar Motomura, que es CEO[14] en el Amana–Key Group, indica las principales razones que hacen necesaria la reconsideración de la lógica en las empresas. Permítanme

mostrarles un fragmento de este trabajo porque es importante para comprender el “management” civil y militar. Además, la experiencia desde diferentes áreas de la actividad humana confirma estas tesis.

“¿Por qué son importantes las organizaciones caórdicas a día de hoy?”

En nuestra opinión como especialistas en innovación de ‘management’ [dirección, gestión], las organizaciones deben dar prioridad al concepto de la organización caórdica por las siguientes razones:

1. Escala

Dado que ahora hemos alcanzado una población mundial de 6.000 millones de personas en un mundo que está más interconectado que nunca, se torna cada vez más claro que no pueden ser efectivas las estructuras organizativas mecánicas y verticales, y basadas en el control. Sobre esta escala, las únicas organizaciones efectivas imaginables son aquellas de tipo biológico, guiadas por principios de organización, y que cuentan con todo el potencial de la gente para pensar, para crear y para auto-organizarse.

2. Democracia completa

Al igual que sucede con las naciones, también ocurre con las empresas, donde el concepto de la democracia se desarrolla, poco a poco, con la evolución de la tecnología. Las organizaciones que son responsables de sí mismas, las sociedades que son responsables de sí mismas, la igualdad, el énfasis en la cooperación, todo el mundo sirviendo y todo el mundo servido - El concepto de las organizaciones caórdicas tiene todo que ver con estas ideas. Esto significa hacer tangibles los ideales de la democracia y la humanidad, por primera vez en la historia...

3. Expresión humana

Las estructuras organizativas mecánicas, normalizadas y limitadas, nunca tendrán éxito en tratar adecuadamente con las cuestiones de la motivación humana. En principio, siempre hay limitaciones fundamentales. La fuente de motivación más legítima –el espacio para la creatividad– está siempre controlada, limitada y sujeta a imposiciones y estándares antinaturales. Las organizaciones caórdicas tienen un gran potencial para permitir que la creatividad humana vaya más allá de sus límites actuales. De hecho, si no

contaminamos los principios caórdicos con el miedo inherente en los procesos de ‘management’ [dirección, gestión] basados en el control, no habrá límite que el ser humano pueda crear.

4. Valores esenciales, a día de hoy

Autonomía, libertad, respeto –valores que la gente realmente estima cada vez más– la verdadera libertad, el respeto real a los seres humanos, están mucho más en línea de los principios caórdicos que de las formas más tradicionales de estructura organizativa. En las organizaciones tradicionales, estos valores están siempre ‘bajo presión’, dados en pequeñas porciones, limitados. Esto ocurre naturalmente, por un lado, dado que el control es por definición, la limitación del espacio para la libre acción. Por otro lado, tales valores están también limitados por el abuso de poder, creando “submundos” en la organización, en las políticas organizativas, así como acuerdos inmorales, ausencia de transparencia, etc.

5. La era del conocimiento

En una era en la cual todo el conocimiento humano estará disponible para quien lo necesite, es fundamental que el espacio para la gente esté disponible, que exista. No proporcionar tal espacio sería un enorme derroche de potencial humano. Los principios de las organizaciones caórdicas aseguran la existencia de tales espacios. Las estructuras tradicionales de organización que fragmentan el trabajo, en principio limitan el espacio, y de ese modo reducen el área disponible para la acción (sobre la presunción de que sus empleados no tienen el conocimiento necesario, o el potencial suficiente para crear lo que sea necesario). La suposición es que sus empleados no son capaces de pensar, y que están ahí para llevar a cabo lo que ha sido pensado por otros, por sus ‘superiores’.

Las organizaciones caórdicas honran a la gente que piensa. De hecho, estas honran y respetan a todo el mundo”[\[15\]](#).

Por supuesto, es necesario tener en cuenta que este artículo está escrito desde el punto de vista de los valores de una sociedad liberal–democrática, por lo tanto, pone el énfasis en la cualidad correspondiente sin complejos religiosos tradicionales. Pero esto da la noción de cómo las organizaciones pueden desarrollarse en las sociedades anteriormente mencionadas, incluyendo las estructuras militares.

Sin embargo, la tecnología del “coaching” no es exclusiva de la década pasada. Métodos similares se usaron en la organización de las fuerzas armadas de varios Estados. Stephen Bungay, empleado en el Boston Consulting Group, dedicó uno de sus libros al “coaching” en la organización del Ejército prusiano[16]. Bungay muestra que la efectividad de la máquina militar prusiana radicaba en su habilidad para cumplir objetivos estratégicos, y esto se expresa en el estilo de mando, que era el más flexible y original en el marco de un objetivo claramente definido.

Otro ejemplo se forma en la época de la Guerra Fría. El General de Brigada de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, Raymond A. Shulstad, que sirvió en la Fuerza Aérea Estratégica de los EEUU (bombarderos que portaban armamento nuclear), y se dedicó a su reorganización, muestra en su publicación *“Encabezar y gestionar a través de la influencia: Desafíos y respuestas”*, a qué problemas se enfrentó cuando fue nombrado para el puesto, y cómo interactuó con sus colegas, incluyendo aquellos de otras estructuras departamentales.

El general concluye:

“Se deben aplicar las funciones básicas de gestión en organización, planificación, dirección y control, pero las habilidades en persuasión y negociación se vuelven más importantes en ausencia de una autoridad jerárquica”[17].

Es necesario tener en mente que incluso si uno confía en modelos ya existentes, por ejemplo, acerca de la teoría de la guerra centrada en redes, los documentos del Pentágono claramente indican que esta *“red, en combinación con los cambios en tecnología, procesos y potencial humano, permiten la creación de nuevas formas de comportamiento organizativo”*[18]. En consecuencia, es enteramente posible una nueva etapa de desarrollo, que no se ha concebido ni siquiera por los partidarios de los nuevos conceptos de guerra.

Paradigmas Científicos

Los modelos descriptores del mundo, que difieren de unos a otros, son un tema de debate entre expertos militares de varios países. A menudo,

todos ellos se reducen a la dicotomía de una lógica lineal newtoniana y un estilo de pensamiento no-lineal de la teoría del caos[19] y la criticalidad auto-organizada[20]. Antoine Bosquet usa una metáfora científica para explicar la evolución de la naturaleza de la guerra, comparándola con la comprensión de un reloj, un motor, una computadora o una red [network] con un periodo histórico concreto, que se corresponde con cuatro tipos de guerra: Mecánica, Termodinámica, Cibernética y Caótica. Este punto de vista está conectado con teorías científicas actualmente de moda como la teoría del caos y la criticalidad auto-organizada, y aunque semejante punto de vista también es bastante bueno, los actuales conflictos no se presentan en una forma pura, sino en una mezcla o híbrido. Si uno toma Siria como ejemplo, hay balas mecánicas, explosiones termodinámicas, medios cibernéticos de redes y tecnología de computación, así como el cuarto nivel que se expresa mediante una organización en red de células terroristas. El caos también puede ser interpretado como la falta de orden y de un único centro de mando para los insurgentes y terroristas en un conflicto, junto con la flexibilidad de sus principales actores.

Una versión interesante para la comprensión de la naturaleza de la guerra a este respecto, fue sugerida por el Mayor Ben Zweibelson en las páginas del *“The Small Wars Journal”*[21] [La revista de las Pequeñas Guerras]. Propuso la reconsideración de la naturaleza del conflicto armado, teniendo en cuenta el hecho de que el mundo se ha vuelto más complejo, por lo cual, propone el movimiento desde una lógica lineal al estilo de Clausewitz, que en su opinión sigue la escuela militar de los EEUU como un subcomponente de la gran sociedad occidental (desarrollada a posteriori en los trabajos de Jomini, Mahan y otros estrategas occidentales), hacia la lógica constructiva (proyectiva). Indica que el ejército de los EEUU ha usado una serie de principios organizativos, definidos como un “plan detallado” de sistema lógico. Trata de entender el mundo a través de una serie de patrones, usando conceptos teóricos, metáforas y material empírico que crea una narrativa, la cual, explica el mundo en los límites de una singular tecnología mental. Si la organización se adhiere a la lógica de Clausewitz, entonces la narrativa muy probablemente, hablará sobre los *“centros de gravedad”*, y el terreno estará asociado a una constante tensión entre el gobierno, las masas y los instrumentos militares del poder. La sociedad que envuelve el constructo ideológico de Clausewitz puede tener varias narrativas que hablen sobre la constante lucha contra los invasores o que los trabajadores del mundo deben unirse contra la *“dictadura de la burguesía”*. De este modo, todo sistema lógico representa

una pluralidad combinada de factores únicos. Evidentemente, la lógica de Clausewitz influyó en la teoría estratégica de los Cinco Anillos (*Five Rings*) de John Warden. Sin embargo, si uno viene de una matriz mental diferente a la planificación estratégica, entonces, la evaluación del enemigo y del método de combate es diferente.

Cuando uno o más componentes del sistema lógico colisionan con la realidad, entonces la organización se enfrenta con la anomalía que el sistema lógico no tiene el poder para resolver. Esto se manifestó desde la física de Newton, hasta la teoría de la relatividad de Einstein.

En la guerra moderna, Zweibelson resalta tales interpretaciones como *“irregulares”, “asimétricas”, “pobremente estructuradas”* y *“desordenadas”*, las cuales se convirtieron en los problemas institucionales de la guerra en el siglo XXI.

En la visión de Zweibelson, la lógica constructiva, en contraste con la lógica lineal, es crítica y creativa, y es un proceso no-lineal de creación, destrucción e innovación que está abierto a la adopción, adaptación e integración en una nueva comprensión de la estructura del mundo.

Observó que en relación a la planificación militar en los EEUU, se aplica el enfoque teleológico, que es cuando todo el proceso está enlazado con un objetivo final, originalmente definido como *“resultados”*, tras lo cual, se consiguen las acciones y los medios. La metáfora de la raíz [\[22\]](#) se aplica a este proceso.

Pero la lógica práctica choca con la lógica militar, y según Ben Zweibelson, la lógica militar debería reemplazar el reduccionismo descriptivo de la sinergia holística [\[23\]](#).

La constructividad y la creatividad, sin embargo, siempre han sido respetadas, como lo han sido por aquellos estrategas militares que entienden la necesidad de un enfoque creativo. Milan Vego dice que *“la guerra es principalmente un arte, no una ciencia. En consecuencia, es necesario que los mandos militares y su personal, deban ser muy creativos en la planificación, preparación y también el uso de la fuerza en el combate. La innovación tecnológica nunca debería descuidarse, y la*

atención debería estar enfocada sobre aspectos de creatividad que tienen la relación más directa con el liderazgo”[24]. En el manual de campo del ejército de los EEUU, se declaró que “la creatividad de los comandantes se relaciona con su habilidad para encontrar soluciones asequibles e innovadoras a los problemas, y para ser innovadores y adaptarse rápidamente a los cambios y situaciones potencialmente confusos. Todos los líderes militares excepcionales tuvieron un gran repertorio de habilidades creativas”[25]. Aunque provengamos de un modelo lógico único de la actividad militar, la creatividad se necesita todo el tiempo. Liddel Hart se fijó en la importancia de un plan innovador de decisión y su habilidosa ejecución[26]. Friedrich von Bernhardi señaló que “el arte militar se apoya del uso libre de sus bases en condiciones constantemente cambiantes”[27].

De hecho, todo es mucho más complejo porque hay sobre una docena de marcos paradigmáticos científicos principales en el mundo.

“La moderación cognitiva”, “La carga cognitiva”, “El aprecio obligatorio”, “El principio de Copérnico”, “El error acumulativo”, “Los ciclos”, “El tiempo profundo”, “La teoría de la eficiencia”, “La doble ceguera”; esta es una lista de algunas de las ideas estudiadas minuciosamente en los pasados años[28], que a menudo se contradicen mutuamente, pero todas estas son capaces de adaptarse por completo a las relaciones internacionales y a los conflictos militares. Es una tarea compleja entender todas las variantes.

No obstante, si uno regresa al tema de la cultura del “coach” –cuyos elementos se encuentran dispersos en las anteriores consideraciones teóricas– se revela lo que dijo uno de los fundadores de la doctrina de la guerra centrada en redes, Arthur Cebrowski: Las victorias y las derrotas nacen en la conciencia. Del mismo modo, Timothy Gallwey, considerado el autor de la idea del “coaching”, dijo que el “enemigo [interno] en la cabeza” del atleta es un oponente mucho más peligroso[29]. Se puede recordar la definición de George Stein, quien advirtió que “el intelecto humano es el objetivo de la guerra de red”[30]. Otro experto militar de los EEUU indicó que es necesario destruir una cantidad suficiente de cerebro o la parte apropiada del cerebro, y entonces la “voluntad” definitivamente muere con el organismo[31]. Si se puede subordinar la voluntad del enemigo usando los métodos de Clausewitz (esto es, por la aplicación de

la fuerza física), entonces hay al menos tres desventajas. Richard Szafranski lo argumenta:

“Primero, eliminar aparatos y destruir máquinas, es habitual y necesariamente caro. Cuantos más ambiciosos sean los objetivos de este equipamiento, más grande será el gasto. Cada penique gastado en adquirir la habilidad para destruir es un penique que no puede ser gastado en construir. Segundo, en ausencia de alguna amenaza clara y actual a nuestra supervivencia nacional por la cual pueda esperarse razonablemente que sea contrarrestada mediante la posesión de tales herramientas, nuestros ciudadanos y sus representantes electos han abogado por otros planes para nuestros peniques. Finalmente, la energía intelectual consumida por idear los modos mejores y más nuevos para matar y destruir, nos distraen del objeto real de la guerra: Someter la voluntad hostil” [32].

Por tanto, Richard Szafranski, el autor de la teoría de la guerra del neocórtex, cree que su versión para la realización del conflicto se dirige hacia la subordinación sin violencia de los oponentes y que esto no solo es el futuro de la guerra, sino que también es el tipo de guerra más demandada que requiere los esquemas de trabajo más creativos y efectivos.

En otras palabras, el dominio cognitivo queda como el elemento fundamental en la compleja estructura de fuerzas militares, conceptos y tecnologías.

La flexibilidad y la relevancia de como éste o aquel paradigma científico servirá para la reflexión de los que toman las decisiones en las políticas de defensa, las operaciones de mantenimiento de la paz y la “Realpolitik”, en general dependerá del éxito en la confrontación con el enemigo potencial en el futuro.

La guerra por otros medios significa “Realpolitik”

En años recientes, la técnica especial multidimensional conocida como “comunicaciones estratégicas” se ha puesto de moda en los países occidentales para hacer la guerra por otros medios. Las comunicaciones

estratégicas tratan con medios sobre todo no-militares, y pueden ser implementados en el ámbito político-militar de los Estados occidentales. Esto, sin embargo, difiere de país en país. Por ejemplo, en Polonia, las iniciativas de comunicaciones estratégicas son parte del sistema educativo en donde la propaganda de la OTAN está presente en las escuelas. En los países que no son parte de la OTAN, los medios de comunicación son usados para diseminar propaganda pro-OTAN.

Deberíamos tomar nota de la campaña anti-rusa tan fuerte como bien financiada, lanzada en los EEUU y los países de la UE inmediatamente después del golpe en Ucrania, cuando Crimea expresó su deseo de reunificarse con Rusia.

Ya que la batalla por los corazones y mentes está enraizada en la imagen de “*chicos malos*” (el mal, la agresión, etc.), occidente usó una definición especial de Rusia como actor belicista para coincidir con esta misma necesidad de crear un enemigo para el público.

La OTAN y los EEUU han empezado a interpretar y emplear el concepto de guerra híbrida como método especial ruso de guerra. La significativa politización e interpretación mediática de este término ha devaluado en cierto modo la teoría desarrollada por Frank Hoffmann y otros militares profesionales años antes del conflicto en Siria y más tarde en Ucrania.

El proyecto, “*Rusia y la guerra híbrida: Definiciones, capacidades, alcance y posibles respuestas*” (report 1/2016), fue realizado por Bettina Renz y Hanna Smith, con las percepciones de Tor Bukkvoll, Antulio J. Echevarria, Keir Giles, Sibylle Scheipers, Sir Hew Strachan y Rod Thornton.

Es importante indicar que Antulio J. Echevarria es un analista militar que desarrolla nuevas aproximaciones para la guerra no-convencional. Su teoría más novedosa está dedicada a las “*zonas grises de conflicto*” donde propone repensar los métodos de la actividad paramilitar[33].

No es sorprendente que los autores afirmen que Rusia está actuando en violación de la legislación internacional, de los derechos humanos, de las normas europeas, etc. También se declara: “*Las acciones rusas en el antiguo espacio soviético pueden ser explicadas por su intención de*

reinstaurar y mantener su posición como el actor regional dominante, por la fuerza militar si fuera necesaria, que no es lo mismo que buscar la recreación de la Unión Soviética por medio de la expansión territorial”[34]. También es importante mencionar que este documento fue publicado en Finlandia, que no es miembro de la OTAN.

Pero ¿qué son exactamente las comunicaciones estratégicas? En un informe especial sobre la experiencia de la OTAN, el rango de cuándo y cómo se usan las comunicaciones estratégicas, es descrito como *“un entorno de información global cada vez más participativo, que progresivamente cuestiona la justificación para los cortafuegos de potencial entre las actividades de información, y además es el momento adecuado para investigar la estructura, los resultados, y la cultura organizativa dentro de las disciplinas tradicionales de StratCom sobre Diplomacia Pública (DP), Asuntos Públicos (AP), Asuntos Públicos Militares (APM), Operaciones de Información (Info Ops) y Operaciones Psicológicas (PSYOPS). La comprensión mutua de las perspectivas nacionales (e interpretaciones diversas) en estas áreas es tan crítica como determinante lo que –en qué combinación– tiene relevancia y repercusión para el futuro”[35].*

Esta aproximación a las comunicaciones estratégicas fue reorganizada en la OTAN allá por 2014 con un presupuesto especial y equipos de trabajo. En 2015, el Centro de Excelencia de las Comunicaciones Estratégicas (con sede en Riga, Letonia), lanzó la revista *“Comunicaciones Estratégicas de Defensa”*. El volumen 1, número 1, publicado en invierno de 2015 estaba dedicado a Rusia, al daesh, a los medios de comunicación sociales, y a la experiencia de la OTAN/RU/EEUU en las operaciones psicológicas y comunicaciones políticas. De hecho, la publicación fue un buen inicio para presentar e involucrar a principiantes. Podemos ver claramente la narrativa de los *“gemelos del mal”* –Rusia y daesh– ubicados en las dos primeras publicaciones, con más artículos orientados al estudio sobre planificación y análisis político-militar implantado en la cultura de la comunidad euro-atlántica.

La OTAN también se enfocó sobre los valores euro-atlánticos en *“Valores euro-atlánticos y comunicación estratégica de Rusia en el espacio euro-atlántico”*, que proporcionaba una enorme investigación sobre la actividad de la televisión rusa en el contexto de las empeoradas relaciones entre

occidente y Rusia, así como la diferencia entre las estructuras morales de las sociedades occidentales y rusa. Otros conjuntos de recursos y folletos de propaganda (en su mayoría anti-rusa) fueron publicados más tarde y están disponibles en el sitio web del centro [\[36\]](#).

Pero ésta no es la aproximación únicamente de la OTAN. En el informe número 30, de julio de 2016, del Instituto de la Unión Europea para Estudios de Seguridad (ubicado en París, Francia) titulado *“Comunicaciones estratégicas, contrarrestando a Rusia y al ISIS/daesh”*, en el cual, de modo bastante interesante, se repite la combinación de Rusia e ISIS. *“Lo que sigue es un catálogo tentativo de puntos de acción que pueden ser considerados por los creadores de políticas de la UE para mejorar la efectividad de las propias comunicaciones estratégicas de la UE. Algunas se aplican tanto a Rusia como al daesh, mientras que otras están más personalizadas y ajustadas al caso específico”* [\[37\]](#).

Es muy posible que esta idea de los *“gemelos del mal”* naciera en un laboratorio u oficina de inteligencia de EEUU y después se reprodujera y diseminara a través de sus socios europeos.

Por un lado, las iniciativas de comunicaciones estratégicas están dirigidas a justificar la ampliación de la OTAN (incluyendo los países todavía neutrales de Suecia y Finlandia) y el incremento de su presupuesto militar ante tan artificial enemigo como es Rusia. Por un lado, podemos ver que en estos intentos se ponen más anclas en países europeos (y no solo europeos), así como en sus capas políticas, económicas y sociales.

Algunas fundaciones liberales globalistas también han usado el término *“comunicación estratégica”* en sus trabajos. Por ejemplo, siguiendo las filtraciones de archivos vinculados con la Fundación Open Society, fueron descubiertos una serie de documentos dedicados a Rusia. En uno de ellos titulado *“Estrategia del proyecto Rusia, 2014-2017”*, se manifestaba: *“Entonces financiaremos colaboraciones entre especialistas rusos en comunicaciones estratégicas y mercadotecnia social para asegurar la amplia diseminación y discusión pública de este análisis. Estos esfuerzos, apuntados tanto hacia dentro como hacia fuera de Rusia, ayudarán a contrarrestar la información imprecisa sobre las leyes y la representación funesta de las ONG’s en los medios de comunicación”* [\[38\]](#).

Vemos que, desde un punto de vista defensivo, Rusia está bajo ataque por diferentes instituciones que parecen diferentes, pero de hecho están interconectadas por el objetivo común de eliminar a Rusia.

De este modo, las comunicaciones estratégicas pueden ser descritas como un cambio de imagen de viejas estructuras y mecanismos ya usados en la guerra fría. La adopción de nuevas tecnologías tales como las redes sociales, la infiltración religiosa, y los flujos transnacionales (incluyendo la actividad mediática), están siendo ahora implementadas en el amplio rango del “*coaching*” de guerra.

NOTAS

[1] Cebrowski Arthur K., Gartska John J. “Network–centric warfare: Its Origin and Future”. Proceedings, January 1998.

[2] C4: Comando, Control, Comunicaciones y redes de Computadoras.

[3] James F. Moore, The death of competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems, Harper Business, 1996.

[4] Véase por ejemplo: Thomas B. Barnett, “The Seven Deadly Sins of Network Centric Warfare”, Proceedings, January 1999, p.37.

[5] Cebrowski A. “Transforming transformation – Will it Change the Character of War?”. Discussion paper, 2004

[6] Eugene Secunda, Terence P. Morgan. “Selling War to America. From the Spanish American War to the Global War on Terror”. Praeger Security International, Westport, 2007, p.3.

[7] [NdT: Se pueden denominar como actores intermediarios o delegados. El concepto se remite al apoyo que ofrecen, por ejemplo, los EEUU a grupos opositores en países con gobiernos poco o nada próximos a la postura de los EEUU en el asunto que les parezca relevante].

[8] [NdT: Tal equipo es un grupo de empleados que son responsables de todos o la mayoría de aspectos de sus tareas].

[9] [NdT: MIT es la abreviatura del Massachusetts Institute of Technology, en castellano, Instituto Tecnológico de Massachusetts].

[10] Vanessa Urch Druskut, Jane V. Wheeler. “How to lead Self–Managing Team”. MIT Sloan Management Review. Summer, 2004. P. 65–71.

[11] Luc Boltanski, Eve Chiapello. “The New Spirit of Capitalism”. Verso, 2007.

[12] [NdT: US-UAV es la abreviatura en inglés de United States–Unmanned Aerial Vehicles, traducible al castellano como Vehículos Aéreos No–Tripulados de los Estados Unidos].

[13] [NdT: Caórdico hace referencia a una organización que combina el caos y el orden].

[14] [NdT: Chief Executive Officer, Director ejecutivo].

[15] Oscar Motomura. “Chaordic Organizations”. URL: http://www.paricenter.com/library/papers/Chaordic_organizations.pdf

[16] Stephen Bungay. “The Art of Action: How Leaders Close the Gaps Between Plans, Actions and Results”.

[17] Raymond A. Shulstad. “Leading and Managing through Influence: Challenges and Responses”. Air and Space Power Journal, Vol. 24. Nº2 (Summer 2010). Pp. 6–17.

[18] “The Implementation of Network–Centric Warfare. Department of Defense”. Washington, D.C., 2005, p. 4.

[19] [NdT: El caos no implica desorden sino que implica una alta irregularidad, puesto que hay reglas que determinan el comportamiento de los sucesos pero en ciertas ocasiones son difíciles de conocer].

[20] [NdT: Es un concepto que sirve para explicar el modelo de comportamiento en fenómenos complejos, que se mueven hacia estados “críticos” en los que una pequeña alteración sin intervención de un agente externo, puede desencadenar un evento o serie de eventos].

[21] Zweibelson, Ben. “Design Theory and the Military’s Understanding of Our Complex World”. Small Wars Foundation: Small Wars Journal. August 7, 2011.

[22] [NdT: Esta metáfora hace referencia a que la raíz es el punto de arranque para las observaciones empíricas que a continuación se realicen].

[23] Zweibelson, Ben. “Design Theory and the Military’s Understanding of Our Complex World”. Small Wars Foundation: Small Wars Journal. August 7, 2011. P.13.

[24] Vego, Milan. “On Military Creativity”. JFQ–70. URL: <http://www.ndu.edu/press/military-creativity.html>

[25] FM 22–103, “Leadership and Command at Senior Levels”. Washington DC: Headquarters Department of the Army, July 31, 1990, p.30.

[26] Hart Liddel, B.H. “Strategy”. New York: F.A. Praeger, 1954.

[27] Von Bernhardi, Friedrich. “On War To–Day.Vol.2. Combat and Conduct of War”.Trans. Karl von Donat.New York. Dodd, Mead, 1914, p.413.

[28] Aimee Groth, “35 Scientific Concepts that will help you understand the world”. Business insider, May 27, 2013. URL: <http://www.businessinsider.com/scientific-concepts-that-will-make-you-smarter-2013-5?op=1#ixzz2Ub2C9V1T>

[29] Gallwey, W. Timothy. “The Inner Game of Tennis” 1sted. New York: Random House, 1974.

[30] Stein, George J. “Information war – Ciberwar – Netwar”. URL: <http://www.airpower.au.af.mil/airchronicles/battle/chp6.html>

[31] Szafranski, Richard. “Neocortical Warfare, The Acme of Skill”. Military Review, November 1994, pp. 41–55. U.S. Army Command and General Staff Colleague.

[32] *Ibíd.*

[33] Antulio J. Echevarria, ‘How we should think about “gray zone” wars’, Infinity Journal, 5(1), 2015.

[34] Bettina Renz and Hanna Smith. Russia and Hybrid Warfare: definitions, capabilities, scope and possible responses, report 1/2016. Aleksanteri Institute, University of Helsinki, Finland. P. 21

[35] Mapping of Stratum Practices in NATO Countries, 2015. P.4

[36] Véase: <http://stratcomcoe.org/redefining-euro-atlantic-values-and-russias-strategic-communication-euro-atlantic-space>

[37] Strategic communications Countering Russia and ISIL/Daesh. Report Nº 30, European Union Institute for Security Studies, Paris, 2016. P. 46.

[38] Véase: OSF Proposed Strategies 2014-2017 “Other Significant Collaborations”